

Санкт-Петербургский государственный университет

**ЕРЕМИНА Екатерина Александровна**  
**Выпускная квалификационная работа**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
СТУДЕНЧЕСКОГО СПОРТА НА ПРИМЕРЕ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль: Менеджмент организации

Научный руководитель:  
д.э.н, профессор  
Маленков Юрий Алексеевич

Рецензент:  
д.э.н, профессор  
Богачев Виктор Фомич

Санкт-Петербург

2018

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Особенности стратегического менеджмента в сфере физической культуры и спорта .....	5
1.1. Сущность менеджмента физической культуры и спорта .....	5
1.2. Процесс разработки стратегии развития студенческого спорта .....	10
Глава 2. Студенческий спорт как приоритетное направление развития физической культуры и спорта в РФ .....	17
2.1. Стратегическое планирование развития студенческого спорта в РФ .....	17
2.2. Система управления студенческим спортом в Санкт-Петербургском государственном университете .....	24
Глава 3. Совершенствование стратегии развития студенческого спорта в Санкт-Петербургскому государственному университете .....	34
3.1. Стратегический анализ развития студенческого спорта в СПбГУ .....	34
3.2. Предложения и рекомендации по разработке стратегии развития студенческого спорта в СПбГУ .....	53
Заключение.....	70
Список источников.....	73

## Введение

В настоящее время развитие физической культуры и спорта сопровождается активным ростом коммерциализации, ростом масштаба спортивных соревнований, а также повышением влияния на социально-экономическое развитие страны. Данная тенденция привела к возникновению потребности в осуществлении эффективного процесса управления развитием физической культуры и спорта на разных уровнях: от отдельной организации до национальной системы физической культуры и спорта, и применительно к разным направлениям спорта: любительскому, профессиональному, спорту высших достижений, массовому, студенческому, детско-юношескому спорту. При этом, студенческий спорт характеризуется многообразием проявлений и целей развития, что дополнительно усложняет процесс управления.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в Российской Федерации студенческий спорт является одним из приоритетных направлений развития физической культуры и спорта. В ноябре 2017 года была утверждена Концепция развития студенческого спорта до 2025 года, отражающая основные задачи в развитии студенческого спорта. В соответствии с Концепцией, развитие студенческого спорта должно осуществляться преимущественно образовательными организациями высшего образования и общественными организациями в области студенческого спорта, что требует от них совершенствования процессов управления [35].

Поскольку развитие студенческого спорта характеризуется большим объемом требуемых ресурсов, в том числе на строительство и оборудование спортивных объектов, проведение спортивных мероприятий, а организации высшего образования зачастую вынуждены работать в условиях крайней ограниченности ресурсов, необходимо выделить наиболее приоритетных направлений развития студенческого спорта на основе определения наиболее острых текущих проблем.

Объектом исследования является студенческий спорт в Санкт-Петербургском государственном университете.

Предметом исследования является стратегия развития студенческого спорта в Санкт-Петербургском государственном университете.

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию стратегии развития студенческого спорта в Санкт-Петербургском государственном университете.

В соответствии с поставленной целью, в рамках исследования определены следующие задачи:

1. определение особенностей управления в сфере физической культуры и спорта;
2. выявление этапов разработки стратегии развития физической культуры и спорта;
3. определение основных тенденций развития студенческого спорта в Российской Федерации;
4. анализ системы управления студенческим спортом в Санкт-Петербургском государственном университете (СПбГУ);
5. анализ текущего состояния развития студенческого спорта в СПбГУ;
6. выделение наиболее приоритетных направлений развития студенческого спорта в СПбГУ.

Поставленные задачи определяют структуру исследования, которое состоит из трех глав. Каждая глава включает два параграфа.

В первой главе анализируются особенности управления физической культуры и спорта. В первом параграфе выявляется сущность физической культуры и спорта как объекта управления, а также место студенческого спорта в системе физической культуры и спорта. Во втором параграфе отражаются этапы разработки стратегии развития студенческого спорта.

Вторая глава посвящена текущему состоянию системы управления студенческим спортом в РФ и в СПбГУ. В первом параграфе рассматриваются документы стратегического планирования, определяющие развитие студенческого спорта в РФ. Во втором параграфе рассматривается система управления студенческим спортом в СПбГУ.

Третья глава посвящена процессу разработки стратегии развития студенческого спорта в СПбГУ. В первом параграфе анализируется текущее состояние развития студенческого спорта в СПбГУ. Во втором параграфе выдвигаются предложения и рекомендации по разработке стратегии развития студенческого спорта в СПбГУ.

Теоретической основой исследования послужили работы зарубежных и отечественных авторов в области спортивного менеджмента – таких как, Р. Хойе, С. Чедвин, И. Переверзина, и в области стратегического менеджмента – Ю.А. Маленкова, А. Томпсона и А. Стрикленда, а также документы стратегического планирования в области физической культуры и спорта в РФ и практические данные анализа студенческого спорта в СПбГУ. В работе используются такие общенаучные методы исследования, как анализ, сравнение, описание, классификация, а также специальные методы, такие как анализ внешней и внутренней среды, анализ опросных анкет.

## Глава 1. Особенности стратегического менеджмента в сфере физической культуры и спорта

### 1.1. Сущность менеджмента физической культуры и спорта

В настоящее время развитие физической культуры и спорта сопровождается активным ростом коммерциализации, ростом масштаба спортивных соревнований, а также повышением влияния на социально-экономическое развитие страны, что привело к росту потребности в осуществлении эффективного процесса управления развитием физической культуры и спорта на разных уровнях: от отдельной организации до национальной системы физической культуры и спорта. В то же время сфера физической культуры и спорта отличается рядом ключевых особенностей, влияющих на процесс управления, а спортивная среда характеризуется многообразием проявлений, а также различиями целей и интересов субъектов. Поэтому необходимо рассмотреть сущность физической культуры и спорта как объекта управления, и в данном параграфе затрагиваются такие вопросы, как влияние физической культуры на развитие общества, особенности взаимодействия субъектов в сфере физической культуры и спорта, а также раскрываются основные характеристики студенческого спорта как одного из приоритетных направлений развития физической культуры и спорта.

Тем не менее, в первую очередь необходимо начать с раскрытия сущности понятия «спортивный менеджмент». В настоящее время количество трактовок понятия крайне незначительно, в особенности со стороны российских авторов. Можно привести следующие определения спортивного менеджмента:

1. спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления физкультурными и спортивными организациями, действующими в рыночных условиях [17];
2. спортивный менеджмент - взаимодействие и координация ресурсов, технологий, процессов, кадров, ситуационного подхода для эффективного производства и обмена спортивными услугами [27] ;
3. спортивный менеджмент – один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности [4].

Очевидно, что, во-первых, данные определения имеют весьма общий характер, а, во-вторых, их смысл различается в зависимости от того, о каком типе организации идет речь. Так, управление в рыночных условиях характерно для коммерческих спортивных организаций.

Производство и обмен спортивными услугами характерно и для коммерческих, и для некоммерческих организаций, однако в таком случае можно по-разному трактовать значение слова «эффективность». В целом, в данных определениях ни отражены ни цели управления физической культуры и спорта, ни раскрыты особенности спорта как объекта управления.

В качестве объекта управления, физическую культуру и спорт необходимо рассматривать как множество физкультурно-спортивных организаций, включающее спортивные школы, спортивные клубы, спортивно-оздоровительные центры, спортивные федерации и т.д. [4]. Множество физкультурно-спортивных организаций формирует среду спортивного менеджмента, которая и характеризуется рядом особенностей:

1. Многообразие субъектов спортивной сферы и отношений между ними [5;10].

Для обобщения часто используют трехсекторную модель спорта [22 ;25]. В соответствии с ней, все субъекты физической культуры и спорта разделяются на три сектора: государственный, некоммерческий и коммерческий. К государственному сектору относятся органы государственной власти, осуществляющие управление физической культуры и спорта на национальном и региональном уровнях. К некоммерческому, или общественному сектору, относятся национальные и региональные общественные организации, в том числе спортивные федерации по видам спорта, студенческие спортивные клубы, волонтерские клубы и т.д., а также их объединения и ассоциации. К профессиональному, или коммерческому, сектору относят профессиональные спортивные клубы, профессиональные лиги по видам спорта, а также субъекты рыночных отношений, связанных со спортивной сферой: производители спортивных товаров и оборудования, менеджеры и владельцы спортивных клубов и спортивных объектов, средства массовой информации.

В целом, наиболее распространено мнение, что субъекты спортивной сферы характеризуются автономностью, и таким образом ограничивается допустимая степень вмешательства государства в развитие спорта. В данном случае автономность представляет собой передачу определенного количества нормативной и исполнительной власти самостоятельной, самоуправляемой и саморегулируемой единице [16;52], т. е. предоставление спортивным организациям возможности самостоятельного выбора стратегических направлений и приоритетов развития физической культуры и спорта. Очевидно, что от степени автономности зависит то, какой сектор спортивной сферы будет определять стратегические приоритеты развития – государственный, или же представители коммерческого и некоммерческого сектора. . Соотношение данных трех секторов во многом зависит от уровня коммерциализации спорта в конкретной стране - чем выше уровень коммерциализации, тем значимее будет коммерческий сектор и тем меньше будет влияние государства на развитие отрасли. В то же время, степень

вмешательства государства в развитие физической культуры и спорта во многом определяет деятельность спортивных организаций коммерческого и некоммерческого секторов, а именно уровень их автономности.

## 2. Различная степень влияния государства на субъекты спортивной сферы.

В настоящее время есть два типа стран в зависимости от степени автономности спортивных организаций:

- Первый тип характеризуется абсолютной автономностью спортивных организаций, при которой государственные органы практически не вмешиваются в спортивную жизнь, т.е. коммерческие и некоммерческие организации обладают высокой степенью свободы и выбора направлений развития физической культуры и спорта, а отношения между субъектами больше напоминают рыночные отношения. К таким странам относятся: США, где государство не оказывает финансовой поддержки развития спорта, а также Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Япония.
- Второй тип отличает высокая степень влияния государства на развитие спорта, и в данном случае правительства стран определяют государственную политику в области спорта, т. е. основные приоритеты и направления развития, в соответствии с которыми коммерческий и некоммерческий сектор согласовывает свою деятельность. Но все же невозможность полного контроля государства обусловлена тем, что органы государственной власти просто не могут учитывать специфику всех элементов системы отношений в сфере физической культуры и спорта и тем более контролировать все протекающие процессы, соответственно поддержание определенного уровня автономности является необходимым условием функционирования системы.

При этом, в последнее время все больше стран признают важность государственного регулирования спортивных отношений, и деятельность все большего числа спортивных организаций становится связана с целями государственных органов, и во многих странах их взаимодействие приобретает характер сотрудничества. Это обусловлено тем, что спорт характеризуется положительным влиянием на развитие общества в целом и на отдельных людей. Так, Рассел Хойя выделяет следующие преимущества развития спорта для общества [22;45]:

- Занятия физической культурой и спортом формируют здоровые привычки и поддерживают здоровье общества, и соответственно положительно влияют на развитие человеческого капитала страны.
- Спорт способствует воспитанию положительных черт характера, а именно: привычки к усердной работе, самодисциплины и инициативности, лидерства, стремления к успеху и достижению целей. Спорт в этом плане достаточно уникален, так как одновременно способствует

выработке качеств населения, важных для общества и прогресса, конкурентоспособности отдельного человека и страны в целом, а также способствует повышению здоровья, выносливости, работоспособности населения.

- Спорт способствует снятия напряжения граждан, и таким образом позволяет поддерживать оптимальный уровень работоспособности, помогает избегать эмоционального выгорания.
- Спорт обеспечивает формирование правильных ценностей у населения, выработке определенных моделей поведения, и в целом способствует повышению стабильности в обществе. Рассел Хойя отмечает, что отказ от государственной поддержки развития спорта негативно скажется на возможностях общества развиваться и процветать в коммерческом, социальном и духовном плане [22;41].

Как мы видим, указанные преимущества имеют прямую связь с формированием человеческого капитала страны - а именно увеличение продолжительности жизни и снижение заболеваемости населения, повышение работоспособности и формирование необходимых черт личности и внутренних ценностей для успешной самореализации граждан.

Более того, достижение положительного влияния на общество возможно и при развитии массового спорта, и детско-юношеского спорта, и профессионального спорта, что подчеркивает еще одну особенность спортивной среды.

3. Взаимозависимость и взаимопроникаемость различных сегментов сферы спорта, а именно профессионального, любительского, массового спорта, детско-юношеского спорта, студенческого спорта, спорта высших достижений. Но прежде чем говорить о взаимозависимости различных сегментов спорта, необходимо определить границы каждого из них [5]. Массовый спорт характеризуется вовлеченностью в него лиц с самыми разными параметрами спортивной подготовленности и направлен в первую очередь на укрепление здоровья. Любительский спорт, помимо массового спорта, включает также и спорт высших достижений. Спорт высших достижений подразумевает целенаправленную спортивную деятельность в целях участия в спортивных соревнованиях различного уровня и достижения максимально возможных результатов, при этом он не гарантирует постоянного заработка для спортсменов. Этим спорт высших достижений отличается от профессионального спорта, в котором главной целью является максимизация дохода за счет участия в коммерческих турнирах и сотрудничества со спонсорами. Тесная взаимозависимость указанных сегментов говорит о необходимости активного взаимодействия всех субъектов, поскольку цели и интересы их деятельности во многом совпадают, а значит при обеспечении эффективного сотрудничества можно достичь эффекта синергии и, соответственно, взаимных выгод. Например, профессиональный спорт, помимо получения высоких доходов всеми участвующими субъектами, обеспечивает и популяризацию



видов спорта среди населения, способствуя таким образом развитию массового спорта. Спорт высших достижений выполняет аналогичную функцию, мотивируя людей заниматься спортом и отдавать своих детей в спортивные секции. В свою очередь, детско-юношеский спорт, как часть массового спорта и одновременно резерв для спорта высших достижений, способствует формированию привычки к ведению активного образа жизни у подрастающего поколения, и при этом обеспечивает подготовку потенциальных членов национальных сборных команд.

Таким образом, существует множество проявлений спорта, но в то же время одно из проявлений отличается вложением характеристик всех остальных, а именно – студенческий спорт. Студенческий спорт граничит с другими, более масштабными частями спорта - массовым спортом и спортом высших достижений. С одной стороны, физическая активность студентов способствует формированию культуры занятий спортом и здорового образа жизни. С другой стороны, для студентов, занимающихся детско-юношеским спортом, студенческий спорт обеспечивает возможность продолжить совершенствование в избранном виде спорта и тем самым способствует подготовке спортивного резерва для спорта высших достижений. Стоит отметить, что обеспечение возможности занятий физической культурой и спортом в период обучения в высших учебных заведениях учитывает интересы всех категорий студентов – как занимающихся на уровне детско-юношеского спорта и спорта высших достижений, так и тех, кто не занимался целенаправленно каким-либо видом спорта. Для спортсменов должный уровень развития студенческого спорта позволяет совместить процесс спортивного совершенствования с получением образования, а также подлить спортивную жизнь как минимум на 4-6 лет [19]. Для остальных студентов студенческий спорт предоставляет возможность попробовать себя в разных видах спорта и способствует формированию интереса к активному и здоровому образу жизни.

Поэтому развитие студенческого спорта осуществляется в двух основных направлениях:

1. как часть массового спорта путем организации систематической оздоровительной работы со студентами и проведения спортивно-массовых мероприятий;
2. как часть спорта высших достижений путем отбора и подготовки студентов к участию в студенческих соревнованиях, в том числе в Универсиадах, студенческих спортивных лигах.

Исходя из этих направлений, в развитии студенческого спорта могут быть заинтересованы все три сектора спортивной сферы: коммерческий, поскольку успешные студенческие клубы и крупномасштабные студенческие соревнования являются потенциальным источником дохода (как, например, в США), некоммерческого, выполняющего социальную функцию и направленного на формирование культуры здорового образа жизни, и государственного, заинтересованного как в оздоровлении населения, так и в подготовке спортсменов высокого класса. Но очевидно, что ответственность за развитие студенческого спорта несут организации высшего образования, то

есть некоммерческие организации, и основными интересами для такой организации являются: повышение имиджа за счет формирования успешных студенческих спортивных клубов, имеющих коммерческую составляющую, и формирование человеческого капитала, которое выражается и в улучшении физического здоровья студентов и выпускников [25].

Таким образом, физическая культура и спорта как объект управления характеризуется многообразием субъектов, вмешательством государства в деятельность коммерческого и некоммерческого секторов, а также разнообразием проявлений спорта и их взаимопроницаемостью. При этом, среди всех проявлений спорта, студенческий спорт характеризуется наибольшей степени взаимопроницаемости с такими видами, как детско-юношеский, массовый спорт, спорт высших достижений, профессиональный спорт. А значит, что организации высшего образования в процессе управления студенческим спортом, должны активно взаимодействовать с коммерческими, общественными и государственными организациями, которые также занимаются развитием разных направлений физической культуры и спорта. Данный факт необходимо учитывать в процессе формирования стратегии развития студенческого спорта.

## 1.2. Процесс разработки стратегии развития студенческого спорта

Рассел Хойя отмечает, что одной из главных проблем спортивной организации является поиск баланса между различными обстоятельствами, связанными со стремлением одновременно достичь успеха в профессиональном спорте и увеличить количество участников. При этом эффективное распределение ресурсов для реализации обоих направлений является практически невозможным, поскольку они зачастую противоречат друг другу [22;108]. Данная проблема характерна для организаций студенческого спорта, поскольку он связан и с массовым спортом, и со спортом высших достижений, и с профессиональным спортом. В частности, в рамках студенческого спорта приоритет спортсменов высокого класса и соответственно выделение большей части ресурсов на их поддержку может препятствовать росту массовости спортивных секций и мероприятий для остальных студентов.

Поэтому для того, чтобы деятельность спортивной организации позволила максимально снизить количество возникающих противоречий и риск принятия неправильных решений, необходимо обеспечить внедрение процесса стратегического планирования.. Стратегическое планирование - это сложный процесс, требующий терпения и значительных усилий управленческого персонала, результатом которого должно стать формирование четкой стратегии,

отражающей комплекс стратегических целей и способы их достижения, и стратегического плана как механизма реализации стратегии [11;84].

Процесс стратегического планирования может быть разделен на два этапа:

1. Этап подготовки и системного интеграционного анализа внешней и внутренней среды. Первый этап включает в себя: анализ факторов внешней и внутренней среды идентификацию и разработку миссии, ключевых ценностей и принципов.

В первую очередь, проводится стратегический анализ, неотъемлемым элементом которого является системный интеграционный анализ внешней и внутренней среды. Интеграционный анализ проводится для того, чтобы обеспечить возможность разработки разных вариантов стратегий в соответствии с разными состояниями внешней и внутренней среды. Наиболее распространенным инструментом анализа внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. SWOT-анализ подразумевает оценку внутренней среды организации (сильных и слабых сторон) и внешней среды организации (потенциальных возможностей, благоприятно влияющих на развитие организации, и угроз, которые могут повышают риск негативных последствий) [22;112].

- Анализ внутренней среды позволяет определить, на какой стадии развития находится спортивная организация в настоящий момент. К факторам внутренней среды можно отнести количество, квалификацию, инициативность и заинтересованность тренерского и управленческого персонала, организационная структура и внутренние процессы спортивной организации, конкурентную позицию относительно других организаций, а также фактические результаты ранее осуществленной деятельности организации.

- Анализ внешней среды позволяет определить, в какой степени сложившиеся обстоятельства способствуют или препятствуют дальнейшему развитию спортивной организации. К факторам внешней среды можно отнести следующие факторы с учетом их деления на группы:

1. политические факторы (уровень государственного вмешательства в развитие спорта, политика государства в области студенческого спорта, политика в области поддержки развития спорта высших достижений и профессионального спорта и т.д.);
2. экономические (уровень спроса на спортивно-оздоровительные услуги, уровень доходов населения, качество жизни населения и т.д.);
3. социально-культурные (уровень массового спорта и физическая активность населения, состояния здоровья населения и т.д.);
4. технологические (уровень развития и популярности высокотехнологичных видов спортивных услуг и т.д.).

Затем, на основе проведенного SWOT-анализа целесообразно построение перекрестной матрицы, которая позволяет определить возможные направления деятельности в зависимости от

комбинаций факторов внешней и внутренней среды. В таком случае перекрестная матрица будет состоять из следующих ячеек:

- стратегии, усиливающие сильные стороны и нейтрализующие слабые стороны;
- стратегии, усиливающие сильные стороны и противодействующие внешним угрозам;
- стратегии, нейтрализующие отрицательную синергию от взаимодействия слабых сторон и угроз;
- стратегии, использующие положительную синергию для усиления сильных сторон и возможностей.

Проведенный стратегический анализ позволяет определить, над чем нужно работать организации и каким образом взаимодействовать с внешней средой. Основу для выбора направлений развития составляет миссия организации. Р. Дафт говорил о миссии компаний следующим образом: «на вершине иерархии корпоративных целей находится миссия, или обоснование деятельности компании, то есть описание ее ценностей, устремлений и причин появления на свет» [11;121]. А. Дж. Томпсон, отмечает, что миссия определяет, что собирается делать организация и какой она хочет стать в будущем, и позволяет выработать индивидуальность в подходе к осуществлению своей деятельности [20;15].

Формулировка миссии должна определить, зачем была создана организация, какие услуги и продукты она предоставляет и для кого они предназначаются. При этом миссия должна позволять определять стратегические направления развития организации, и лишь после формулирования миссии и основных стратегических направлений развития, организация должна формулировать комплекс стратегических целей. Что касается студенческого спорта, то физкультурно-спортивные подразделения и организации, подведомственные университетам, функционируют для того, чтобы обеспечивать студентам возможность для занятий спортом, т. е. предоставлять качественные спортивные и спортивно-оздоровительные услуги, что позволяет в первую очередь способствовать гармоничному развитию и повышению физической и умственной работоспособности студентов, а также позволяет организовать активный досуг путем проведения спортивных мероприятий, и за счет этого повышать имидж университета и привлекать большее число поступающих. Например, Кембриджский университет формирует миссию следующим образом: «Несмотря на множество преимуществ, которые дает спорта, университету спорт в первую очередь помогает достичь и поддерживать превосходство в процессе преподавания и проведения исследований. Поэтому университет будет поддерживать студентов, сотрудников и университетское сообщество в достижении их здоровья и благополучия и реализации спортивных амбиций» [25 ].

.При этом, спорт в Кембриджском университете держится на трех столпах:

- спорт высших достижений (поддержка талантливых и успешных спортсменов)
- студенческий соревновательный спорт (поддержка университетских спортивных клубов в формировании спортивной конкурентоспособности)
- физическая активность (обеспечение сохранения здоровья и благополучия (wellbeing) университетского сообщества путем активного вовлечения в физическую активность).

Очевидно, что в Кембриджском университете осознается возможных полезный эффект развития спорта для всего университета, не только его спортивной жизни. При этом помимо предоставления возможностей для спортивного совершенствования, признается и важность обеспечение здоровья и благополучия.

После формирования миссии,

Таким образом, формирование миссии, стратегического видения будущего организации и проведение интеграционного анализа внешней и внутренней среды позволяет выделить ряд дальнейших направлений развития, на основе которых разрабатывается стратегия.

## 2. Этап разработки стратегии и стратегических планов.

В первую очередь, необходимо определить сущность понятия «стратегия». А. Дж. Томпсон и А. Стрикленд отмечают, что стратегия – это «совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации», а стратегическое видение – это «перспективный взгляд на направления развития деятельности» [20 ;44]. Рассел Хойя характеризует стратегию как «процесс определения направления и масштабов деятельности спортивной организации с учетом ее возможностей и среды функционирования». [22; 106]. В целом, стратегия позволяет увидеть наиболее актуальную в сложившейся ситуации траекторию развития, в соответствии с которой определяются цели и способы их достижения.

Второй этап включает в себя формулировку стратегических направлений развития, формирование комплекса стратегических целей и методов их достижения, разработку стратегии и стратегических планов, разработку системы контроля реализации стратегии.

Стратегические направления развития должны вытекать из миссии и проведенного интеграционного анализа внешней и внутренней среды, то есть быть естественным продолжение первого этапа стратегического планирования, а также соответствовать основным интересам организации в развитии студенческого спорта.

В свою очередь, формирование комплекса стратегических целей подразумевает определение системы взаимосвязанных целей и подцелей, соответствующих стратегическим направлениям развития и исходящим из основных интересов университета в развитии физической культуры и спорта. Однако, несмотря на то, что большинство спортивных организаций считают постановку целей важным элементом стратегического управления, на практике постановка целей в данных организациях не отражается на результатах их деятельности [ ]. Это может быть связано с тем, что цели скорее отражают общее видение желаемого состояния организации в будущем и общих ценностей организации, но не конкретного результата. Для того, чтобы избежать подобных ошибок в процессе стратегического управления, необходимо формировать комплекс целей в соответствии с рядом требований [ ]. Во-первых, стратегические цели развития физической культуры и спорта на определенный период должны соответствовать актуальным стратегическим потребностям в развитии, которые выявляются на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды. Во-вторых, стратегические цели должны соответствовать принципу SMART, то есть быть конкретными, количественно измеримыми, чтобы была возможность достоверной оценки степени достижений целей, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени достижения. В-третьих, при построении комплекса стратегических целей и подцелей, необходимо применять метод декомпозиции (см. рис. 1.).

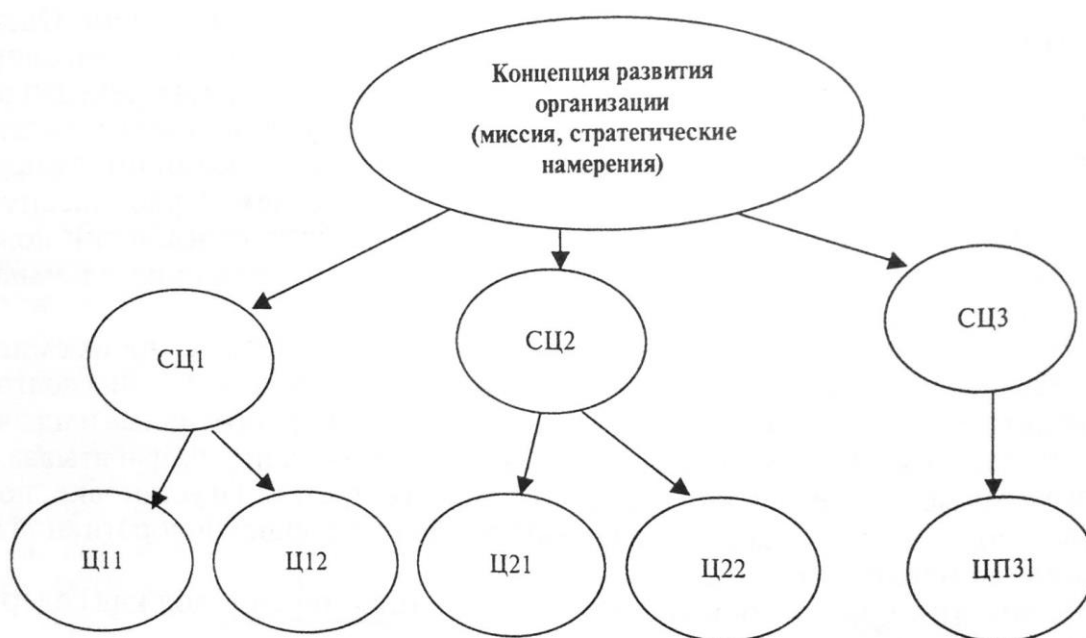


Рисунок 1. Структура комплекса целей

Источник: Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

Суть метода декомпозиции заключается в преобразовании конечной стратегической цели в систему взаимосвязанных подцелей и мероприятий для того, чтобы реализация каждого

запланированного мероприятия и достижение каждой промежуточной цели в ходе текущей деятельности организации способствовало достижению основных стратегических целей данного периода [11;122].

Наиболее значимым этапом разработки стратегии, в котором необходимо учитывать особенности системы физической культуры и спорта, является формирование системы задач и мероприятий по достижению целей. Как уже было сказано, в развитии студенческого спорта важно уделять внимание сотрудничеству с коммерческими, общественными и государственными организациями. Поэтому в процессе формирования задач и мероприятий, необходимо учитывать возможные области взаимовыгодного сотрудничества, которые позволят достичь синергетического эффекта. Так, например, федерации по видам спорта являются частью олимпийского движения и заинтересованы в развитии и популяризации своих видов спорта, при этом в их ведении находится большинство вопросов, касающихся спорта высших достижений и успешной подготовки спортсменов. В данном случае спортивные федерации заинтересованы в том, чтобы студентам предоставляли возможность совмещения учебного и тренировочного процесса, а значит и возможного пополнения спортивного резерва.

Разработка системы стратегического контроля и оценки эффективности деятельности по реализации стратегии позволяет определить степень фактического достижения поставленных целей на разных этапах реализации, и в соответствии с этим принимать управленческие решения о возможных изменениях в стратегии. При этом система стратегического контроля должна быть связана, во-первых, с самими значениями фактического достижения целей организации, а, во-вторых, с результативностью деятельности организации по достижению поставленных целей. Для этого внедряется ключевых система показателей эффективности, которая представляет собой набор взаимосвязанных индикаторов, от самых общих, основанных на стратегических целях, до конкретных операционными показателей. При этом, ключевые показатели эффективности неотделимы от стратегических направлений развития и должны создаваться на их основе и соответствовать комплексу стратегических целей. При соблюдении данного соответствия, систему показателей можно разделить на несколько уровней: основные показатели, показатели второго уровня, показатели третьего уровня и т.д. [18]. Например, если основным показателем является рост доли студентов, занимающихся физической культурой и спортом, то показателями второго уровня могут стать показатели, отражающие рост доли студентов, занимающихся в отдельных секциях по видам спорта. Тогда показателями третьего уровня могут стать: количество видов спорта, в которых регулярно проводятся занятия для студентов, а также количество и квалификация тренерского персонала. Тогда получается, что каждый последующий уровень показателей раскрывает и детализирует предыдущий

В качестве примера можно привести систему показателей развития спорта в Кембриджском университете на 2017-2022 гг. [25]. Как уже отмечалось, в своей миссии Кембриджский университет выделяет три столпа, на основе которых и строится система показателей:

1. Спорт высших достижений. В данном направлении успех будет достигнут, когда университет сможет привлекать студентов, обладающих как академическими, так и спортивными талантами, и сможет поддерживать их в процессе достижения спортивного успеха на национальном и международном уровнях. По данному направлению эффективность измеряется следующими показателями:

1.1. количество спортсменов, спортивных команд и клубов, достигших успеха на региональном и национальном уровнях;

1.2. количество студентов, достигших успеха на международной спортивной арене;

1.3. объем материальной поддержки, доступной студентам в виде стипендий.

3. Любительский спорт. Успех в данном направлении будет достигнут, когда в университете будут созданы широкие возможности для студентов и сотрудников университета в участии в спортивных соревнованиях, организуемых во взаимодействии со спортивными организациями и национальными органами в области спорта. Выделяются следующие показатели:

2.1. количество высококачественных спортивных мероприятий для студентов и сотрудников;

2.2. количество студентов и сотрудников, регулярно занимающихся спортом;

2.3. обратная связь от участников.

3. Массовый спорт. В развитии массового студенческого спорта успех будет достигнут, когда все спортивные программы и мероприятия, доступные в университете, будут привлекательными, актуальными, характеризующимися наличием удобной доступной инфраструктуры. Достижение целей контролируется следующими показателями:

3.1. Качество спортивных объектов, сравниваемых с другими международными университетами

3.2. Количество проводимых спортивных мероприятий.

Приведенные выше показатели касаются стратегических целей по трем приоритетным направлениям.

Таким образом, процесс разработки стратегии развития студенческого спорта характеризуется осуществлением следующих действий: формирование миссии, интеграционный анализ внутренней и внешней среды, формирование стратегических направлений развития, формирование комплекса стратегических целей, формирование комплекса целевых показателей, определение ключевых задач и мероприятий по достижению поставленных целей.



## Глава 2. Студенческий спорт как приоритетное направление развития физической культуры и спорта в РФ

### 2.1. Стратегическое планирование развития студенческого спорта в РФ

В Российской Федерации в настоящее время государство берет на себя ответственность за развитие всех сегментов спорта – спорта высших достижений, массового спорта, детско-юношеского спорта, школьного спорта, студенческого спорта. Основопологающим документом стратегического планирования в области физической культуры и спорта является Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2020 г.

К целевым ориентирам Стратегии относятся [44]:

- 3.1. увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 40%;
- 3.2. увеличение доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 80%;
- 3.3. увеличение доли граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, до 50%;
- 3.4. увеличение доли лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся адаптивной физической культурой и адаптивным спортом, до 20%;
- 3.5. достижение объема недельной двигательной активности населения до 6-12 часов;
- 3.6. увеличение количества штатных работников физической культуры и спорта до 360 тыс. чел.;
- 3.7. повышение уровня обеспеченности населения спортивными сооружениями, исходя из единовременной пропускной способности, до 48%;

Для достижения поставленных целей, в Стратегии выделяются следующие основные направления развития физической культуры и спорта [44;5]:

1. создание новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения;
2. пропаганда физической культуры и спорта как важнейшей составляющей здорового образа жизни;
3. совершенствование подготовки спортсменов высокого класса и спортивного резерва для повышения конкурентоспособности российского спорта на международной арене;
4. развитие организационно-управленческого, кадрового, научно-методического, медико-биологического и антидопингового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности;

5. развитие инфраструктуры сферы физической культуры и спорта и совершенствование финансового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности.

Развитие студенческого спорта отражено в Стратегии в одной из стратегических целей - Увеличение доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом до 80%, а также в двух основных направлениях – физическое воспитание населения и подготовка спортсменов высших достижений и спортивного резерва.

В рамках направления «Создание новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения» выделяется ряд мер по развитию студенческого спорта:

1. совершенствование системы физкультурно-спортивных мероприятий для всех категорий обучающихся и студентов;
2. разработка учебных программ по физической культуре и уровня образования, учитывающие индивидуальные особенности и состояние здоровья обучающихся, и оценка эффективности этих программ;
3. организация ежегодного всероссийского смотра-конкурса на лучшую организацию спортивно-массовой работы среди обучающихся и студентов и др.

В направлении «Совершенствование подготовки спортсменов высокого класса и спортивного резерва для повышения конкурентоспособности российского спорта на международной спортивной арене» среди ключевых мер по развитию студенческого спорта выделяют:

1. создание спортивных клубов и оказание информационной поддержки развитию студенческого спорта в РФ;
2. проведение Всероссийских Универсиад по зимним и летним видам спорта;
3. создание на базе высших учебных заведений физической культуры и спорта центры олимпийской подготовки сборных команд, в первую очередь по олимпийским видам спорта.

Таким образом, в рамках Стратегии, приоритетными направлениями развития студенческого спорта являются совершенствование система организации учебной, физкультурно-спортивной и спортивной работы в ВУЗах, а также формирование спортивного резерва.

Развитие студенческого спорта также выделяется как одно из основных мероприятий государственной программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на период 2016-2020 г.», а именно подпрограммы 1 «Развитие физической культуры и массового спорта». Однако среди выделенных финансовых средств, средства на реализацию мероприятия по развитию студенческого спорта занимают крайне незначительную позицию (см. табл. 1).

Таблица 1 . Размеры выделенных средств на развитие студенческого спорта в период с 2014 по 2020 гг.

Год	Средства на реализацию основного мероприятия "Развитие студенческого спорта", руб.	Общая сумма выделенных средств, руб.	Доля средств, выделенных на развитие студенческого спорта, в общей сумме, %
2014	184 730	69 350 548	0,27
2015	45 503	69 486 067	0,07
2016	40 920	70 311 897	0,06
2017	30 419	88 721 650	0,03
2018	28 594	54 756 165	0,05
2019	28 594	32 137 316	0,09
2020	28 594	36 314 679	0,08
<b>Итого</b>	<b>387 355</b>	<b>421 078 324</b>	<b>0,09</b>

Составлено по: Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта». URL: <http://government.ru/programs/210/events/> (дата обращения: 10.03.2018 г.)

В то же время, проблема развития студенческого спорта затрагивается и основах государственной молодежной политики до 2020 года. При этом, отмечается, что “эффективная реализация государственной молодежной политики должна обеспечивать устойчивый рост числа молодых людей, мотивированных на позитивные действия, а также повысить конкурентоспособность российского спорта» [38]. Основной целью является формирование личностей, имеющих человеческие и национальные духовные ценности, обладающих хорошим физическим здоровьем, занимающихся физической культурой и спортом, не имеющих вредных привычек, работающих над своим личностным и профессиональным развитием, любящих свое отечество и готовых защищать его интересы, прилагающих условия для динамичного развития РФ” [38]. В данном случае физическая культура и спорт рассматривается как фактор гармоничного развития личности, способствующий социально-экономическому развитию молодежи.

Среди приоритетных задач в данной области выделяют:

1. вовлечение молодежи в регулярные занятия физической культурой и спортом;
2. вовлечение молодежи в пропаганду здорового образа жизни;
3. совершенствование системы студенческих соревнований и развитие студенческого спорта;
4. реализация проектов в области физкультурно-спортивной и оздоровительной деятельности, связанных с популяризацией здорового образа жизни.

В соответствии с основами государственной молодежной политики, было разработано два документа - Концепция развития студенческого спорта на период до 2025 года и методические рекомендации по развитию студенческого спорта.

Поскольку Концепция является на данный момент основным документом стратегического планирования в области студенческого спорта, то целесообразно рассмотреть ее более подробно.

Целью концепции является создание условий, обеспечивающих возможность для студентов профессиональных образовательных организаций и организаций высшего образования вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом.

Основными задачами являются [35;5]:

1. модернизация и повышение эффективности систем физического воспитания и развитие спорта в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования;
2. обеспечение профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования физкультурной и спортивной инфраструктурой;
3. обеспечение повышения квалификации преподавателей физической культуры с учетом введения федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения;
4. расширение сети студенческих спортивных клубов и увеличение количества студенческих спортивных лиг;

Эффективность реализации Концепции будет оцениваться по следующим показателям (см. табл.2).

Таблица 2. Значения показателей развития студенческого спорта на этапах реализации Концепции развития студенческого спорта до 2025 года.

Показатель	Значение на 1 этапе реализации	Значение на втором этапе реализации
Доля учащихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности учащихся и студентов, %	80	90
Доля студентов, выполнивших нормативы испытаний ВФСК ГТО в общей численности студентов, принявших участие в выполнении испытаний, %	70	80
Доля профессиональных образовательных организаций и организаций высшего образования, имеющих студенческие спортивные клубы, в общем количестве данного типа организаций, %	60	100
Доля работников системы студенческого спорта, прошедших повышение квалификации по специализированным программам в сфере студенческого спорта, в общей численности работников студенческого спорта, %	80	100
Доля субъектов РФ, принимающих участие в финальных соревнованиях Всероссийской летней и зимней Универсиад, %	60	80
Число студенческих спортивных лиг по видам спорта	20	30

Источник: Концепция развития студенческого спорта в Российской Федерации до 2020 года.

URL:[http://studsport.ru/27.11.2017\\_utvergdna\\_kontseptsiya\\_razvitiya\\_studencheskogo\\_sporta/](http://studsport.ru/27.11.2017_utvergdna_kontseptsiya_razvitiya_studencheskogo_sporta/) (дата обращения 12.03.2018 г.)

Следствием формирования концепции стала разработка методических рекомендаций по развитию студенческого спорта. В них отражена предпочтительная система студенческого спорта в образовательных организациях, характеризующаяся наличием следующих подразделений (см. рис. 2):

1. подразделений, реализующие ФГОС по ФКиС (факультет, кафедра физического воспитания);
2. спортивных клубов;
3. студенческих спортивных клубов;
4. центров тестирования по выполнению испытаний ВФСК ГТО;
5. органов студенческого самоуправления спортивной, физкультурной, волонтерской направленности [37].

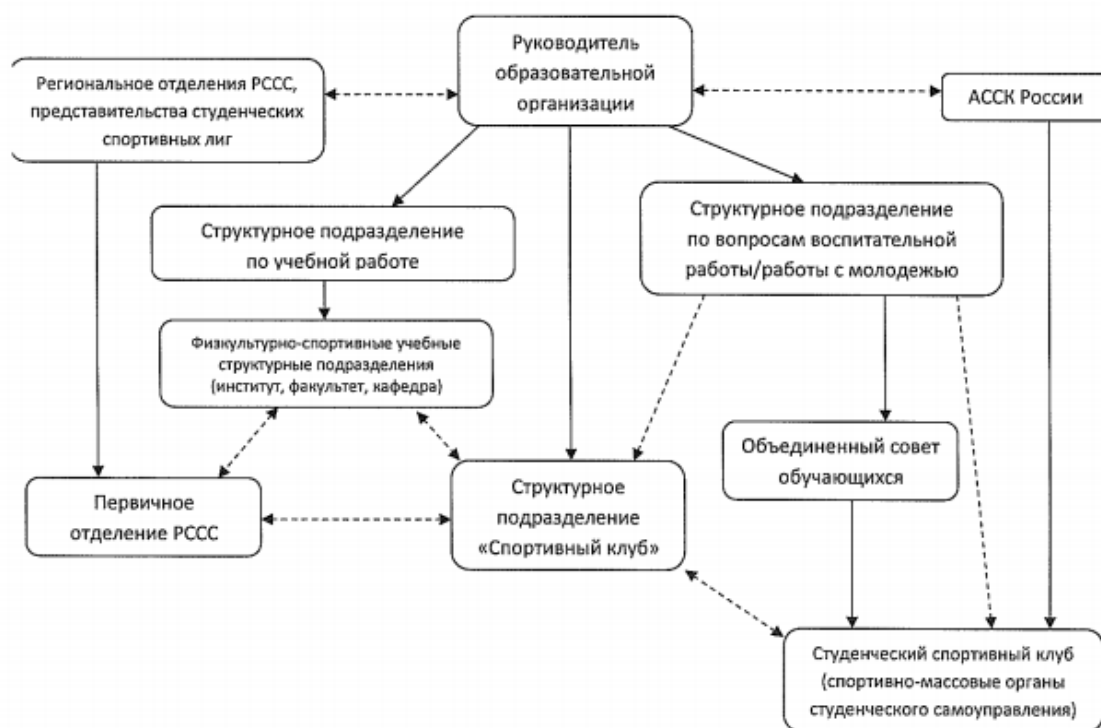


Рисунок 2. Система взаимодействия структурных подразделений ВУЗа физкультурно-спортивной направленности

Источник: Методические рекомендации по развитию студенческого спорта URL: [http://kronbars.ifmo.ru/images/pages/14/MetodRek\\_studsport\\_290616.pdf](http://kronbars.ifmo.ru/images/pages/14/MetodRek_studsport_290616.pdf) (дата обращения 19.03.2018 г.)

В данной схеме показано, что функционирование студенческого спорта обязательно осуществляется с помощью подразделений по учебной работе и работе с молодежью, что, при отсутствии должного качества взаимодействия со спортивными подразделениями, может привести к конфликту целей и приоритетов. В целом, данная структура, по мнению автора, практически точно будет гарантировать проблему двоеначалия, что весьма характерно для организации физкультурно-спортивной работы в высших учебных заведениях. Также отражается необходимость взаимодействия образовательной организации с другими организациями.

Совокупность различных организаций, занимающихся развитием студенческого спорта, формирует национальную систему студенческого спорта. В методических рекомендациях отражена схема взаимодействия всех субъектов студенческого спорта (см. рис.3).

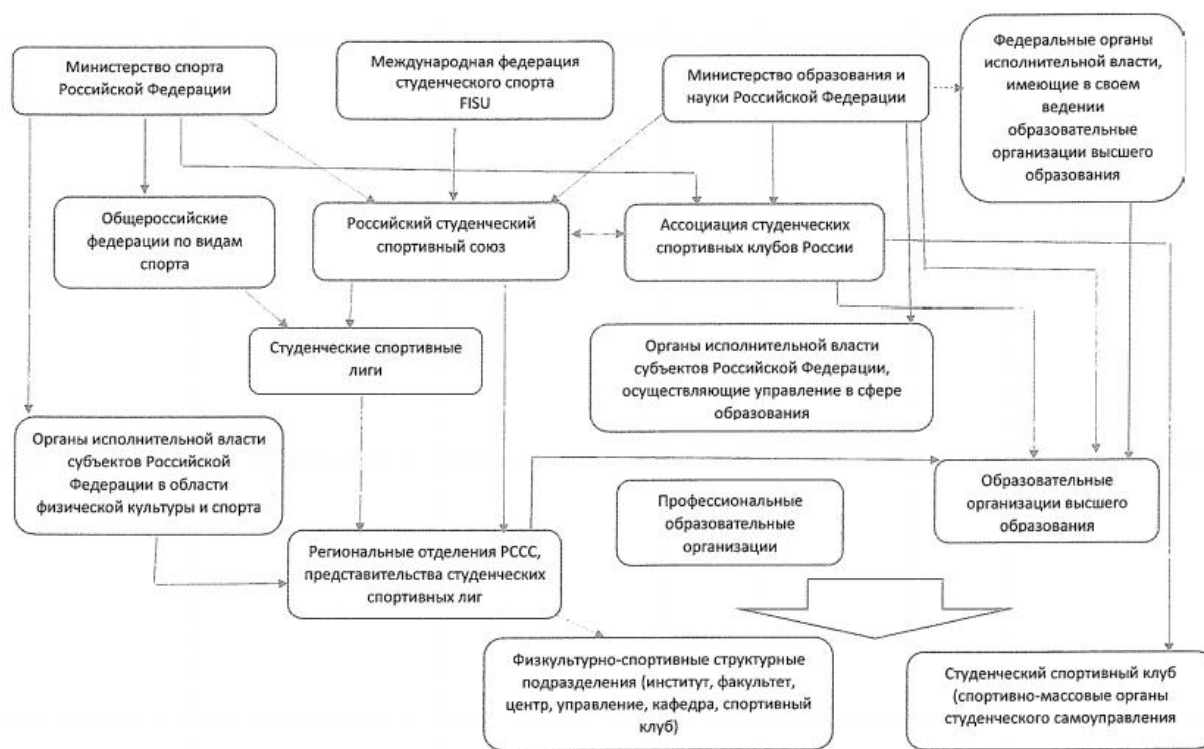


Рис 3. Система студенческого спорта в РФ

Источник: Методические рекомендации по развитию студенческого спорта

Как видно из схемы, развитию студенческого спорта содействуют как государственные структуры, а именно органы исполнительной власти в области физической культуры и спорта, в области науки и образования, а также общественные организации, образовательные организации высшего образования и их физкультурно-спортивные подразделения, органы студенческого самоуправления. В целом, методические рекомендации отражают ключевую идею Концепции, которая заключается в том, что развитие студенческого спорта не ограничивается деятельностью образовательных организаций, а требует также активного взаимодействия всех заинтересованных структур в сферах физической культуры и спорта, образования и молодежной политики, и в том числе с органами государственной власти и физкультурно-спортивными организациями, такими как “Российский студенческий спортивный союз”, “Ассоциация студенческих спортивных клубов России”, студенческих спортивных лиг и спортивных федераций.

Необходимо дополнительно охарактеризовать организации, специализирующиеся исключительно на развитии студенческого спорта:

1. Международная федерация студенческого спорта – крупнейшая организация в области студенческого спорта. Основной задачей является проведение Всемирных Универсиад и Чемпионатов мира среди студенческих команд по видам спорта [42].

2. Российский студенческий спортивный союз (РССС) - общероссийская общественная организация, полномочный представитель России в Международной Федерации студенческого спорта. Основной целью РССС является содействие государству в реализации стратегии молодежной политики посредством эффективной организации системы студенческого спорта в РФ и развития международного сотрудничества в данной области. Основными задачами является проведение региональных и всероссийских Универсиад и фестивалей студенческого спорта [42]. Членами РССС могут стать образовательные организации.

3. Ассоциация Студенческих Спортивных Клубов России (АССК) – общероссийская молодежная общественная организация, целью которой является развитие массового студенческого спорта и увеличение количества лояльных к здоровому образу жизни среди молодежи. К основным задачам АССК относятся: привлечение новых студенческих клубов к совместной работе и обеспечение эффективного взаимодействия. Также АССК организует ряд мероприятий для студентов: «Студзачет АССК России» (набор спортивных нормативов, аналогичных ВФСК ГТО, позволяющий определить уровень готовности к сдаче норм ГТО), дискуссионные клубы, посвященные развитию студенческого спорта, клубные турниры по видам спорта, обучающие семинары, спортивно-патриотические лагеря [28].

4. Студенческие спортивные лиги – это некоммерческие организации, созданные на основе членства, целями которых являются содействие в популяризации студенческого спорта и развитии одного или нескольких видов спорта, организация и проведение физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий со студентами. Членами студенческой спортивной лиги могут быть физические лица, юридические лица, осуществляющие деятельность в области студенческого спорта. В настоящий момент в России функционируют следующие 14 студенческие лиги [1].

Данные общественные организации играют первостепенную роль в развитии студенческого спорта, и высшим учебным заведениям в ходе организации физкультурно-спортивной работы целесообразно активно с ними взаимодействовать.

Таким образом, развитие студенческого спорта является значимым направлением развития физической культуры и спорта, но при этом является важной частью государственной молодежной политики. Система студенческого спорта отличается сложностью взаимодействия государственных и общественных структур с образовательными организациями, и это необходимо учитывать при организации студенческого спорта в ВУЗах.

## 2.2. Система управления студенческим спортом в Санкт-Петербургском государственном университете

Спорт в Санкт-Петербургском государственном университете является неотъемлемой частью культурных и исторических традиций. Санкт-Петербургский государственный университет является родиной студенческого спорта в России, что подтверждается рядом исторических фактов. В ноябре 1905 года в Петербургском университете были открыты курсы шведской гимнастики и тяжелой атлетики, и это событие считают началом физического воспитания в высших учебных заведениях [21;15]. Организатором курсов стал студент юридического факультета И.В. Лебедев. В стенах Университета учились и работали выдающиеся спортивные деятели, такие как [21;20]:

- А.Г. Дюперрон (юридический факультет, 1895) - спортивный журналист, Председатель Всероссийского футбольного союза и один из основателей первой Российской футбольной лиги, основатель “Общества содействия физическому развитию учащейся молодежи”;
- В.И. Срезневский (историко-филологический факультет, 1865-1870) - первый председатель Российского Олимпийского комитета, Председатель Петербургского общества любителей бега на коньках, добившийся его вхождения в Международный союз конькобежцев и внесший значительный вклад в развитие российского фигурного катания;
- Н. Панин-Коломенкин (физико-математический факультет, 1895-1899) - первый в истории России олимпийский чемпион по фигурному катанию, и др.

В 1937 году в Ленинградском университете был открыт первый в стране спортивный клуб [21;15]. Очевидно, что СПбГУ всегда характеризовался как один из самых спортивных высших учебных заведений, и формирование системы студенческого спорта в Университете, позволяющей воспитывать активных студентов и успешных спортсменов, является важной частью сохранения исторических традиций, что повышает значимость данного направления развития СПбГУ. В данной главе анализируется существующая система организации студенческого спорта в Санкт-Петербургском государственном университете, основные функции и задачи всех структур, работающих в данном направлении.

В настоящий момент развитие спорта в Санкт-Петербургском государственном университете осуществляется за счет трех структур: общеуниверситетской кафедры физической культуры и спорта, управления по организации спортивной деятельности и общественной молодежной организации “Студенческий спортивный клуб СПбГУ “Балтийские орланы”. Необходимо рассмотреть каждую структуру в отдельности

- Общеуниверситетская кафедра физической культуры и спорта – учебное



подразделение СПбГУ, специализирующееся на обеспечении учебного процесса по физической культуре. Организационная структура кафедры отображена на рисунке 4.

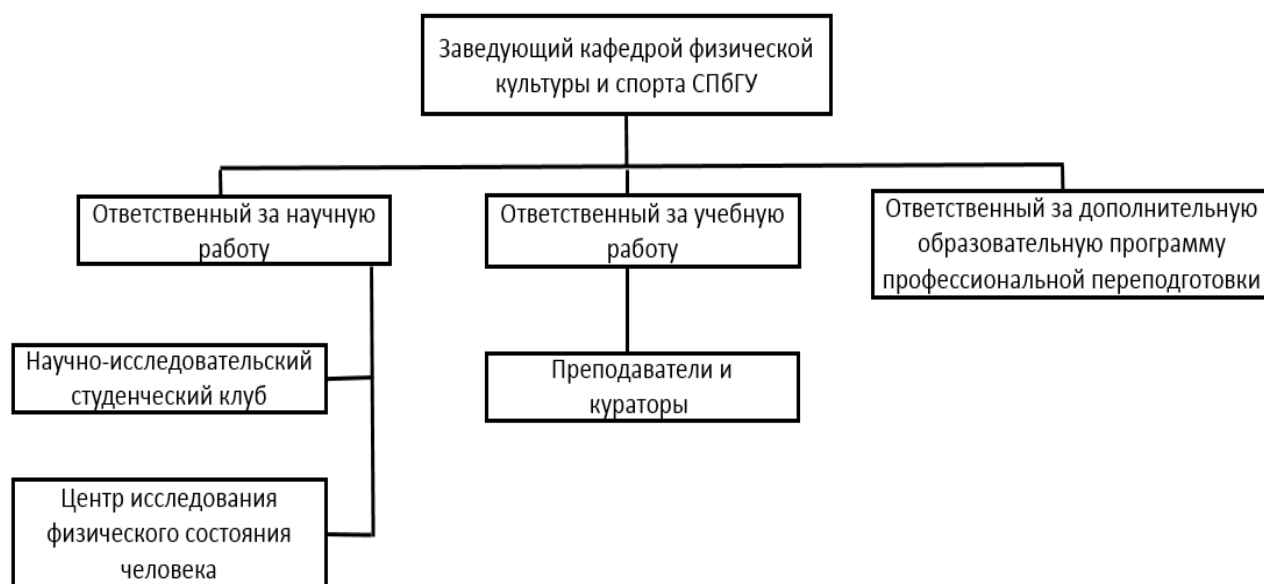


Рисунок 4. Организационная структура Общеуниверситетской кафедры физической культуры и спорта СПбГУ

Источник: Кафедра физической культуры и спорта СПбГУ. URL: <http://www.sport.spbu.ru> (дата обращения 16.03.2018 г.)

Основными видами деятельности кафедры являются [34]:

1. Учебно-методическая деятельность, включающая в себе следующие направления работы:

- формирование учебно-методического комплекса;
- разработка мероприятий по совершенствованию учебного процесса со студентами (проведение мастер-классов, открытых занятий);
- проведение текущего контроля и промежуточной аттестации студентов и др.

Стоит отметить, что в настоящий момент учебные занятия по физической культуре и спорта осуществляются на основе балльно-рейтинговой и блочно-модульной систем:

- балльно-рейтинговая система простановку баллов за посещение учебных занятий по выбранному виду спорта;
- блочно-модульная система позволяет определить рекомендуемые виды физической активности, соответствующие состоянию здоровья студентов.

На данный момент система физической культуры и спорта в СПбГУ основывается на Образовательном стандарте Санкт-Петербургского государственного университета по уровню высшего образования “бакалавриат”. В перечне общих компетенций указана ОКБ-9, в

соответствии с которой выпускник должен быть “готов правильно использовать представления о физической культуре и методы физического воспитания для повышения адаптационных резервов организма и укрепления здоровья, обеспечивающих активную профессиональную деятельность” [23] (см. рис. 2). В дальнейшем планируется внедрение клубной системы по видам спорта, предполагающих самостоятельные занятия студентов. Планируемые этапы формирования компетенции ОКБ-9 и соответственно, этапы развития системы физической культуры и спорта в СПбГУ, см. в приложении 1.

2. Помимо учебно-методической, Кафедра осуществляет научно-исследовательскую деятельность, включающую:

- развитие научных исследований как основы для разработки новых образовательных, 1. оздоровительных и спортивных технологий;
- внедрение результатов научно-исследовательской деятельности в образовательных и спортивно-педагогический процесс;
- содействие развитию связей с отечественными и зарубежными университетами по вопросам научно-исследовательской деятельности;
- организацию и проведение научно-практических конференций;
- организация заседаний научно-исследовательского клуб - добровольного объединения на основе членства студентов СПбГУ, созданного в целях развития в СПбГУ фундаментальных и прикладных научных исследований в области физической культуры, спорта и здоровья.

3. Также на базе кафедры располагается центр исследования физического состояния человека (учебная лаборатория), основной задачей которого является проведение ежегодного мониторинга студентов в целях определения их функционального состояния, что позволяет выбрать оптимальные методики индивидуальной спортивной подготовки.

- Управление по организации спортивной деятельности - одно из структурных подразделений Санкт-Петербургского государственного университета, занимающееся вопросами организации физкультурно-спортивных мероприятий для студентов, а также формированием и обеспечением подготовки сборных команд Университета по видам спорта.

В структуре подчинения должностных лиц Начальник спортивного управления находится в подчинении у Первого проректора по учебной, внеучебной и учебно-методической работе. Организационная структура Управления включает следующие отделы: отдел спортивного обеспечения, спортивный отдел и внебюджетный отдел (см. рис.5).



Рис 5. Организационная структура Управления по организации спортивной деятельности

Наиболее широкий список задач, связанных с организацией спортивной работы, выполняется спортивным отделом, и включает:

1. развитие приоритетных видов спорта;
2. организация клубной системы по видам спорта;
3. привлечение дополнительных средств в Эндаумент-фонд;
4. разработка мероприятий по проведению учебно-тренировочных сборов на базах университета;
5. взаимодействие со спортивными организациями, федерациями, ассоциациями;
6. расширение спортивных связей с российскими и зарубежными университетами;
7. взаимодействие с организациями по проведению спортивных мероприятий совместно с ассоциацией выпускников СПбГУ;
8. обеспечение проведения медицинских осмотров;
9. обеспечение медицинского сопровождения всех спортивных мероприятий и соревнований;
10. подготовка списков членов сборных команд для предоставления индивидуальных графиков обучения;
11. проведение мероприятий по формированию фонда для спортивных стипендий с привлечением дополнительных средств.

Для того, чтобы определить ключевые задачи для сотрудников, был сформирован

документ, в котором все текущие задачи УОСД выделены в отдельные направления работы, каждое из которых находится в ведении определенного сотрудника.

Данные направления и основные задачи по каждому направлению отражены в таблице 3.

Таблица 3. Основные направления работы Управления по организации спортивной деятельности.

Направление работы	Основные задачи
Работа со сборными командами СПбГУ	1.1. Взаимодействие с тренерами сборных команд СПбГУ и обеспечение тренеров документами 1.2. Формирование список сборных команд, составление расписания тренировок и индивидуальных графиков обучения для членов сборных команд, обеспечения проведения учебно-тренировочных сборов 1.3. Обеспечение ежегодного медицинского осмотра и мониторинга членов сборных команд, 1.4. Ведение статистики по выполненным разрядам и выступлениям сборных команд на внешних соревнованиях
Работа со спортсменами СПбГУ, входящими в сборные команды РФ по видам спорта	2.1. Составление и утверждение плана подготовки и индивидуального графика обучения спортсменов 2.2. Обеспечение участия спортсменов во внутренних мероприятиях для спортсменов 2.3. Обеспечение материального поощрения спортсменов 2.4. Предоставление информации о достижениях спортсменов
Реализация ВФСК "ГТО" в СПбГУ	3.1. Взаимодействие с центром тестирования Василеостровского района 3.2. Подготовка приказов для проведения внутренних мероприятий и формирование заявок студентов на участие в сдаче нормативов ГТО 3.3. Ведение статистики сдачи нормативов ГТО студентами и сотрудниками 3.4. Обеспечение подготовки студентов к сдаче нормативов ГТО
Финансовое обеспечение управления	7.1. Заключение договоров о сотрудничестве 7.2. Привлечение финансирования
Проведение внутренних спортивных мероприятий	Этапы организации и проведения внутренних мероприятий: 1. составление календарного плана; составление положения о соревнованиях (составление, согласование, утверждение); 2. утверждение приказа о проведении соревнований; 3. формирование заявки на медицинское сопровождение, 4. информационное обеспечение мероприятия 5. сбор заявок от участников 6. составление отчета о проведении соревнований, информирование о результатах соревнований.
Информационное обеспечение	6.1. Оформление и наполнение официального сайта УОСД 6.2. Оформление стендов и афиш мероприятий 6.3. Публикация новостей и анонсов мероприятий 6.4. Обеспечение фотоотчетов и обзоров прошедших мероприятий

Составлено автором.

- Студенческий спортивный клуб «Балтийские орланы» – региональная молодежная общественная организация, объединяющая студентов СПбГУ и занимающаяся популяризацией студенческого спорта [45]. Входит в Ассоциацию студенческих спортивных клубов России.

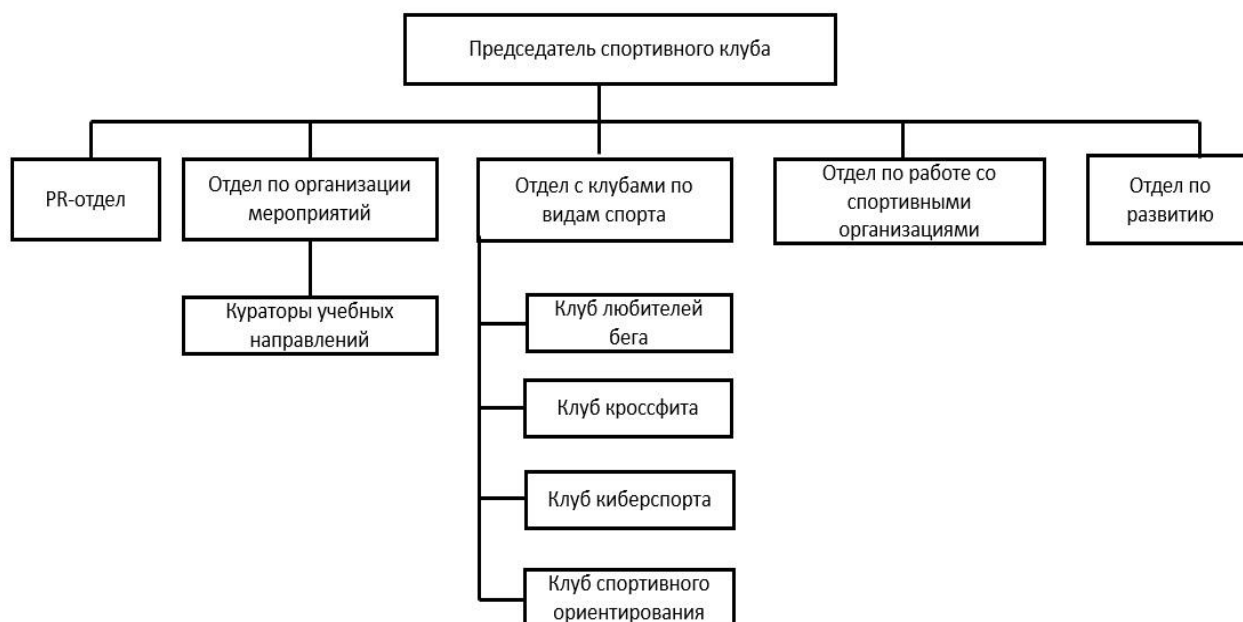


Рисунок 6. Организационная структура ССК «Балтийские Орланы»

Составлено по: ССК СПбГУ «Балтийские Орланы». URL: <http://sportclub.spbu.ru/> (дата обращения 15.03.2018 г.)

Основной целью деятельности ССК «Балтийские орланы» является популяризация здорового образа жизни и создание оптимальных условий для развития и функционирования массового студенческого спорта как формы общественной жизни обучающихся в высших и средних специальных учебных заведениях [45]

Приоритетными направлениями деятельности клуба являются [45]:

1. пропаганда ценностей и идей физической культуры и спорта, здорового образа жизни, в том числе через средства массовой информации;
2. организация и проведение соревнований, спартакиад, фестивалей, лагерей, просветительских, обучающих мероприятий и других культурно-массовых мероприятий;
3. внедрение физической культуры и спорта в учебную и трудовую деятельность, быт и отдых, общественную жизнь молодежи.

ССК «Балтийские орланы» не является структурным подразделением СПбГУ, и взаимодействие клуба с Управление по организации спортивной деятельности осуществляется на основе договора о сотрудничестве. В соответствии с договором, Университет оказывает содействие спортивному клубу в организации и проведении спортивно-массовых

мероприятий и предоставляет спортивные объекты СПбГУ для проведения мероприятий.

Таким образом, система студенческого спорта в СПбГУ характеризуется множеством различных направлений и сложностью взаимодействия структурных подразделений. Поэтому для обеспечения успешности развития спорта в СПбГУ необходимо оптимизировать организационные структуры подразделений и усовершенствовать систему взаимодействия не только физкультурно-спортивных подразделений и организаций, но и других подразделений, занимающихся учебной и внеучебной деятельностью.

Что касается стратегического планирования развития спорта в СПбГУ, то за последние 7 лет было разработано два документа стратегического планирования:

1. План развития физической культуры и спорта в СПбГУ с 2011 по 2016 гг.;
2. Концепция развития физической культуры и спорта в СПбГУ.

Необходимо более подробно рассмотреть каждый из документов.

В соответствии с Планом, развитие спорта в СПбГУ осуществляется по следующим направлениям [39]:

1. Организация учебного процесса по физической культуре. С 2012 года по 2015 год основным регламентирующим документом была Программа по физической культуре и спорту, утвержденная 27.06.2011 г. В 2015/2016 году планировался переход к современной, внепрограммной модели студенческого спорта. Также в Плане уделяется внимание совершенствованию расписания и формы занятий по физической культуре. В 2015/2016 году был запланирован переход на преимущественно самостоятельную форму занятий.
2. Обеспечение студентов спортивными сооружениями. Основными задачами в данном направлении стали: увеличение площади спортивных объектов СПбГУ и обеспеченности обучающихся спортивными площадями, а также увеличение объектов, соответствующих требованиям стандартов для спортивных сооружений. Более подробно основные показатели данного направления см. в таблице.
3. Развитие спортивной структуры СПбГУ. В 2012 году основными структурными подразделениями, осуществляющими физкультурно-спортивную работу, были Общеуниверситетская кафедра физической культуры и спорта и Спортивный клуб СПбГУ на базе кафедры. В 2013 году планировалась организация спортивных клубов при студенческих советах на факультетах, в 2014 и 2015 планировалось организовать спортивные клубы по видам спорта. В 2016 году был запланирован переход системы физической культуры и спорта в СПбГУ на клубную систему.
4. Развитие спортивных команд СПбГУ. В Плане уделено внимание формированию сборных команд по таким видам спорта, как академическая гребля, баскетбол и футбол.

Соответственно, можно выделить следующие основные меры по развитию студенческого спорта в СПбГУ:

1. организация перехода к современной модели студенческого спорта;
2. строительство и введение в эксплуатацию бассейна в ПУНКе, соответствующие требованиям стандартов для спортивных сооружений;
3. строительство тренажерного центра, соответствующие требованиям стандартов для спортивных сооружений;
4. строительство баскетбольного зала в ВУНКе, соответствующие требованиям стандартов для спортивных сооружений;
5. строительство современного многофункционального комплекса с бассейном в ВУНКе, соответствующие требованиям стандартов для спортивных сооружений;
6. осуществление ремонта и оборудования спортивных объектов (сумма предполагаемых расходов за 2011-2015 гг. составила 24 млн. руб.).

Показатели развития физической культуры и спорта в СПбГУ отражены в таблице 4.

Таблица 4. Целевые показатели развития физической культуры и спорта в СПбГУ.

Показатель	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Площадь спортивных объектов СПбГУ, кв.м.	5102	12106	-	-	60000
Обеспечение обучающихся спортивными площадями	70%	67%	65%	70%	100%
Количество видов спорта	24	26	26	26	30
Количество сотрудников спортивного клуба	3	20	25	30	30
Доля студентов, занимающихся спортом, в общей численности студентов	11,70%	12,50%	25%	35%	35%
Доля студентов, занимающихся физической культурой, в общей численности студентов	74,80%	72,50%	50%	30%	30%
Доля студентов с ослабленным здоровьем, занимающихся оздоровительными программами, в общей численности студентов с ослабленным здоровьем	13,50%	15%	25%	35%	35%
Количество студентов, занимающихся физической культурой	7207	8500	11000	14005	14500

Составлено автором.

Однако стоит отметить, что в действительности, большинство поставленных в Плане целей так и не были достигнуты. Во-первых, в настоящий момент общая площадь спортивных объектов в СПбГУ, включая лыжные базы и объекты на базах отдыха СПбГУ, составляет 19 тысяч кв. м.

Многофункциональный комплекс к 2016 году не был построен, и теперь строительство комплекса запланировано на период с 2017 по 2019 годы. Во-вторых, к 2017 году еще не был осуществлен окончательный переход к клубной системе студенческого спорта и самостоятельным занятиям студентов. Более того, произошли незапланированные изменения в системе физической культуры и спорта, в соответствии с которыми из всех студентов очной формы обучения учебную программу осваивают только студенты 1 и 2 курса под руководством преподавателя, а самостоятельные занятия для студентов старших курсов «лайт-спорт» были исключены из расписания занятий. В-третьих, в ходе реализации плана произошли также изменения в структуре подразделений физкультурно-спортивной направленности. Спортивный клуб при Общеуниверситетской кафедре физической культуры и спорта СПбГУ, являющийся структурным подразделением Университета, был расформирован, вместо него Университет заключил договор о сотрудничестве со студенческим спортивным клубом «Балтийские орланы». Поэтому с учетом произошедших изменений, можно сделать вывод, что организация клубной системы в СПбГУ должна осуществляться в тесном взаимодействии со студенческим спортивным клубом.

В отличие от Плана, Концепция развития физической культуры и спорта в СПбГУ основывается на документах стратегического планирования в области физической культуры и спорта в РФ, а также на аналитических данных, позволяющих определить текущее состояние системы физической культуры и спорта в Университете. В соответствии с Концепцией, основной проблемой является низкий процент студентов, регулярно занимающихся физической культурой и спортом [36]. Проблема вызвана тем, что для большинства студентов основной мотивацией является получение допуска к государственной итоговой аттестации, но в то же время для этого необязательно регулярно посещать занятия по физической культуре. Поэтому регулярность занятий спортом может быть гарантирована только у членов сборных команд Университета, но доля этих студентов крайне мала (в 2015 году составила 2,67 % от общего числа обучающихся). Второй характерной проблемой, отраженной в документе, является низкий охват студентов спортивно-массовыми мероприятиями, в связи с чем важным направлением развития является именно массовый студенческий спорт.

Для развития массового студенческого спорта в Концепции предлагаются следующие меры:

1. организация клубной системы по видам спорта;
2. увеличение количества массовых мероприятий в учебном году;
3. увеличение числа студентов, участвующих в спортивно-массовых мероприятиях;
4. повышение престижа участия в соревнованиях;

Третьей проблемой выделяется низкий уровень информированности студентов и абитуриентов о



физической культуре и спорте в СПбГУ. Предлагаются следующие меры:

1. распространение информации о деятельности УОСД;
2. информирование студентов и первокурсников, поиск студентов, имеющих спортивные звания.

В то же время можно выделить ряд недостатков в Концепции. Во-первых, стоит отметить, что календарный план спортивных мероприятий для студентов СПбГУ можно разбить на два календаря, что и отражено в документе. Но, при этом, календарь спортивных мероприятий (для членов сборной СПбГУ) насчитывает 120 мероприятий (внешних), а календарь спортивно-массовых мероприятий для студентов любого уровня насчитывает 12 мероприятий и циклов мероприятий. Очевидно, наблюдается приоритет в работе со студентами-членами сборных команд Университета по сравнению с остальной группой студентов, не имеющих спортивные разряды, несмотря на то, что данная группа составляет большую часть студентов. Во-вторых, Концепция не содержит конкретных мероприятий по совершенствованию системы физической культуры и спорта, кроме предложения о включении ряда мероприятий в календарный план, а именно «фитнес-факультет» (серия лекция на темы спорта и здорового образа жизни) и «неделя рекордов» (цикл соревнований с последующим фиксированием лучших результатов по видам спорта).

Таким образом, в соответствии с анализом системы управления студенческим спортом в СПбГУ, можно сделать следующие выводы:

- Развитие студенческого спорта осуществляется за счет Кафедры физической культуры и спорта СПбГУ, Управлении по организации спортивной деятельности СПбГУ и Студенческого спортивного клуба СПбГУ «Балтийские Орланы». Но наблюдается дублирование выполняемых функций, и отсутствие согласованности в их деятельности, приводящее к разрозненности целей и задач.
- Система стратегического планирования развития студенческого спорта в СПбГУ недостаточно разработана, не соответствует типовым требованиям к процессу стратегического планирования, и поэтому не приводит к высокой результативности осуществляемой деятельности.

## Глава 3. Совершенствование стратегии развития студенческого спорта в Санкт-Петербургском государственном университете

### 3.1. Стратегический анализ развития студенческого спорта в СПбГУ

Стратегический анализ развития студенческого спорта позволяет определить основные направления дальнейших улучшений физкультурно-спортивной работы.

В первую очередь, целесообразно определить основные направления, в соответствии с которыми будет анализироваться развитие студенческого спорта. В качестве отправной точки автором были выбраны критерии смотра-конкурса на ежегодную организацию физкультурно-спортивной работы среди высших учебных заведений г. Санкт-Петербурга. В данном конкурсе рассматриваются следующие аспекты физкультурно-спортивной работы: организация учебного процесса по физическому воспитанию, организация физкультурно-спортивной работы, организация спортивной работы, по каждому из которых определены критерии [41].. За каждый критерий ставится определенное количество баллов. При этом расстановка баллов по критериям делать их абсолютно не равнозначными и не позволяет сравнивать их между собой – так, за наличие бассейна начисляется 500 баллов, за наличие студенческого спортивного клуба – 300 баллов, а за каждую 1000 рублей, выделенную на спорт, начисляется всего 10 баллов. Поэтому при проведении сравнительного анализа баллы по критериям были скорректированы таким образом, чтобы сделать их сравнимыми. Стоит отметить, что СПбГУ не принимал и в настоящий момент не планирует принимать участие в данном конкурсе, и собрать необходимую информацию по всему перечню критериев, многие из которых достаточно специфичны, не представляется возможным. Поэтому среди 30 критериев автором были отобраны 5 в соответствии с выделенными аспектами:

1. средства, израсходованные на физическое воспитание и спорт на 1 студента очной формы обучения в течение года;
2. площадь спортивных сооружений, находящихся на праве оперативного управления;
3. наличие студенческого спортивного клуба;
4. количество спортивных секций, в которых на регулярной основе ведется тренировочный процесс студенческих сборных команд по различным видам спорта;
5. количество физкультурно-спортивных секций, в которых на регулярной безвозмездной основе ведется физкультурно- оздоровительная работа для всех желающих студентов и по различным видам спорта

Затем был проведен опрос сотрудников физкультурно-спортивных подразделений СПбГУ на предмет приоритетности данных показателей, которые позволят определить интегральный показатель качества организации физкультурно-спортивной работы и провести сравнительный анализ СПбГУ с другими вузами Санкт-Петербурга: СПбПУ (Политех), Горный университет, РГПУ им. Герцена, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет (СПбГЛТУ), Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (СПбГУАП), Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО) (см. табл. 5).

Таблица 5. Ключевые факторы успешности физкультурно-спортивной работы ВУЗов Санкт-Петербурга

	Политех	Горный	РГПУ	СПбГЛТУ	СПбГУАП	ИТМО	СПбГУ	Вес
Средства, израсходованные на физическое воспитание и спорт на 1 студента очной формы обучения,	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	15	0	0	30	<b>0,16</b>
Площадь спортивных сооружений	249	71	36	150	48	0	85,7	<b>0,20</b>
Наличие студенческого спортивного клуба	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	0	10	10	10	<b>0,21</b>
Количество спортивных секций, в которых на регулярной основе ведется тренировочный процесс студенческих сборных команд по различным видам спорта	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	24	9	9	21	<b>0,22</b>
Количество секций, в которых на регулярной безвозмездной основе ведется физкультурно-оздоровительная работа для всех желающих студентов и по различным видам спорта	40	300	40	60	210	120	220	<b>0,22</b>
Итого	82,07	<b>92,90</b>	23,64	50,32	58,94	29,96	<b>59,05</b>	<b>1,00</b>

Составлено автором.

Из таблицы видно, что по данным показателям СПбГУ входит в тройку лучших университетов. Стоит отметить, что сумма средств, потраченных на 1 студента, является достаточно высокой по сравнению с другими ВУЗами, а также высокие значения достигнуты

у показателя, отражающего проведение физкультурно-оздоровительной работы. Тем не менее, вызывает сомнения сама суть данного показателя – подразумевает ли она включение в перечень секций занятий по физической культуре. Если подразумевается проведение факультативных секций, то значение показателя у СПбГУ резко упадет.

Выделенные аспекты можно отнести к следующим направлениям работы физкультурно-спортивных подразделений: финансирование и развитие спортивной инфраструктуры, обеспечение возможностей занятий спортом и развитие массового спорта, организация работы со сборными командами.

#### 1. Развитие спортивной инфраструктуры

Поскольку для Университета основные интересы связаны с обеспечением участия в занятиях спортом, необходимо знать количество, местоположение и распространенность предоставляемых спортивных объектов. На данный момент 22 спортивных объекта: бассейн, 2 зала оздоровительных программ, 2 зала аэробики, 2 зала бокса, 2 зала борьбы, зал единоборств, зал скалолазания, зал тяжелой атлетики, 4 игровых зала, 2 спортивных зала, 5 тренажерных залов, стадион, спортивно-оздоровительная база [43]. Общая площадь спортивных сооружений составляет около 19 тыс кв.м.

Очевидно, что Университет предоставляет хорошие возможности для занятий различными видами спорта. Однако при переходе на клубную систему занятий спортом, может усилиться количество студентов, желающих посещать занятия, а значит могут возникнуть проблемы со вместимостью спортивных объектов. Более того, проблема переполненности объектов была выявлена автором в 2015 году при проведении опроса студентов СПбГУ, в котором приняли участие 350 человек. По результатам опроса, самой распространенной причиной того, что большинство студентов предпочитают заниматься спортом вне Университета, является неудачно составленное расписание секций по физической культуре, из-за чего в наиболее удобные часы приходит слишком большое количество студентов, что снижает качество занятий. Также студентам предлагалось оценить качество условий на спортивных объектах по пятибалльной шкале – 26,4 % поставили 3 балла, 25,9% поставили 4 балла, и указывали на необходимость реконструкции и ремонта отдельных спортивных объектов [7;122]. Важность проблемы обеспечения спортивными сооружениями была отражена и в плане развития физической культуры и спорта, однако поставленные цели не были достигнуты. В настоящий момент в плане финансово-хозяйственной деятельности СПбГУ указаны расходы в размере 82 млн рублей на строительство комплекса спортивных сооружений площадью около 34 тыс кв.м., которое должно быть завершено к концу 2019 года [40].

Таким образом, с учетом планируемого строительства спортивно комплекса, расположение спортивных объектов условно можно разделить на 5 кластеров, соответствующих территориальному расположению спортивных объектов СПбГУ: Василеостровский, Петродворцовый, Смольный ( ул. Очаковская), базы отдыха и лыжные базы. Деление на кластеры позволяет оценить охват факультетов с точки зрения доступности занятий различными видами спорта. Для этого целесообразно определить количество спортивных объектов, подходящих для занятий определенными видами спорта, на каждом из кластеров (см. табл. 6 ).

Таблица 6. Численность спортивных объектов по видам спорта на территориальных кластерах СПбГУ

Вид спорта	Тип сооружения	Количество спортивных объектов			
		Василеостровский	Петродворцовый	Смольный	Базы отдыха и лыжные базы
<b>Альпинизм</b>	Зал скалолазания	1	-	-	-
<b>Аэробика</b>	Зал аэробики	1	4	1	-
<b>бадминтон</b>	Игровой зал/открытая площадка	1	2	1	1
<b>Баскетбол</b>	Игровой зал/открытая площадка	2	4	1	1
<b>Бокс</b>	зал бокса	2	1	-	-
<b>Волейбол</b>	Игровой зал/открытая площадка	2	4	1	2
<b>единоборства</b>	Зал единоборств	3	1	1	-
<b>Йога</b>	Зал оздоровительных программ	3	1	1	-
<b>легкая атлетика</b>	Стадион/манеж	1	-	-	-
<b>лыжный спорт, зимний полиатлон</b>	Учебно-тренировочная база	-	-	-	2
<b>настольный теннис</b>	Игровой зал/открытая площадка	1	1	1	-
<b>ОФП</b>	Тренажерный зал/зал ОФП	6	6	2	2
<b>Плавание</b>	Бассейн	1	-	-	-
<b>Регби</b>	Стадион	1	-	-	1
<b>Силовые виды (пауэрлифтинг, армрестлинг, тяжелая атлетика)</b>	Тренажерный зал	2	4	1	1
<b>Спортивные танцы</b>	Зал аэробики	1	1	1	-
<b>Футбол и мини-футбол</b>	Стадион/игровой зал	3	2	1	1

Составлено автором.

В соответствии с таблицей, виды спорта можно разделить на два уровня:

- 1 уровень – виды спорта, для которых подходящие объекты имеются на 3 или более кластерах. К ним относятся аэробика, бадминтон, баскетбол, волейбол, йога, единоборства, настольный теннис, силовые виды спорта, спортивные танцы, футбол. Занятия по этим видам спорта можно сделать массовыми и ориентироваться на повышение числа занимающихся как студентов, так и сторонних лиц (на абонементной основе). Однако при этом, стоит учитывать состояние спортивных объектов – для организации клубных занятий может потребоваться ремонт или оборудование.
- 2 уровень – виды спорта, для которых подходящие объекты располагаются не более чем на 2 кампусах. В данном случае могут возникнуть некоторые трудности с обеспечением массовости посещениями занятий студентами, поскольку для студентов решающую роль играет шаговая доступность. Соответственно, целесообразно рассмотреть возможность использования открытых территорий или аренды спортивных объектов.

Таким образом, основными проблемами развития спортивной инфраструктуры является неудобство расположения спортивных объектов по разным секциям, несоответствие расписания по физической культуре учебному расписанию, неудовлетворительное состояние ряда спортивных объектов. Но при этом широкие возможности представляет строительство спортивного комплекса, и при анализе возможности проведения занятий по видам спорта на всех кластерах, можно сделать вывод, что приоритетным и более доступным на данном этапе является развитие видов спорта 1 уровня.

## 2. Обеспечение финансирования деятельности по развитию студенческого спорта

В Санкт-Петербургском государственном университете основным источниками финансирования являются:

1. бюджетные средства;
2. централизуемая часть накладных расходов от поступлений на счета СПбГУ от приносящей доход деятельности. Со стороны Управления по организации спортивной деятельности, основным источником дохода является предоставление платно-договорных услуг на пользование спортивными объектами СПбГУ. Однако руководством Управления по организации спортивной деятельности признается необходимость поисков дополнительных источников финансирования.

*Основными направлениями расходования средств являются: содержание спортивных объектов, организация и проведение спортивных мероприятий, финансирование сборных команд.*

Из ключевых особенностей и тенденций в финансировании физической культурой и спорта, автор выделяет:

- снижение финансирования содержания спортивных сооружений
- неравномерность финансирования видов спорта в СПбГУ. Сумма средств, выделенных в 2017 году на поддержку сборных команд, указана в таблице 7.

Таблица 7. Финансирование сборных команд СПбГУ по видам спорта

Вид спорта	Количество спортсменов	Размеры финансирования, руб.					Размер финансирования на одного чел., руб
		Страховка	Экипировка	Участие в соревнованиях, поездки, сборы	Аренда спортивных объектов	Сумма	
Футбол	34	7 200	97 257	2 000 000		2 104 457	61 895,8
Регби	10	2 500	96 900	100 000	-	199 400	19 940,0
Альпинизм	14	2 500	-	150 000	30 000	182 500	13 035,7
Волейбол (М)	9	2 600	62 244	-	-	64 844	7 204,9
Академическая гребля	19	3 400	49 500	-	-	52 900	2 784,2
Теннис	13	2 400	-	-	45 900	48 300	3 715,4
Хоккей	16	4 800	-	40 000	-	44 800	2 800,0
Алтимат	17	3 000	-	40 000	-	43 000	2 529,4
Легкая атлетика	39	5 000	-	-	-	5 000	128,2
Баскетбол (Ж)	14	3 600	-	-	-	3 600	257,1
Баскетбол (М)	20	3 600	-	-	-	3 600	180,0
Черлидинг	10	3 200	-	-	-	3 200	320,0
Танцы	21	3 000	-	-	-	3 000	142,9
Бадминтон	13	2 000	-	-	-	2 000	153,8
Настольный теннис	11	2 000	-	-	-	2 000	181,8
Плавание	17	2 000	-	-	-	2 000	117,6
ГО	6	-	-	-	-	-	-
Шахматы	13	-	-	-	-	-	-

Составлено автором.

Из таблицы видно, что имеет место значительный разрыв в обеспечении разных видов спорта. Ряд видов спорта не финансируется совсем, а членам сборных команд по таким видам спорта, как футбол, регби, обеспечивается возможность поездок на соревнования и сборы,

Очевидно, что поддержка успешных спортсменов и сборных команд СПбГУ является наиболее приоритетной задачей на данный момент. В связи с этим, в Эндаумент-фонде СПбГУ было выделено направление для развития студенческого спорта в СПбГУ. В целях развития спорта в фонде было выделено два направления "спортивный". В 2016 году по направлению «спортивный» поступило 458 520, 0 р. пожертвований. На данный момент основная поддержка осуществляется со стороны выпускников СПбГУ, но в дальнейшем планируется привлечение

студенческих организаций и ассоциаций. Пожертвованные средства формируют спортивный стипендиальный фонд, поскольку основным направлением расходования средств фонда является материальная поддержка лучших спортсменов университета. В 2016 году была учреждена «именная стипендия за выдающиеся спортивные достижения обучающимся СПбГУ», которая единовременно выплачивается 10 лучшим студентам, входящих в состав сборных команд РФ и отобранным на конкурсной основе, и составляет в размере 50 000 рублей [46].

Что касается студентов, не показывающих выдающиеся достижения в спорте, то для них не предусмотрено никакой поддержки в рамках студенческого спорта, и основной формой материального поощрения является повышенная государственная академическая стипендия, выплачиваемая за счет средств бюджета. Но в то же время, помимо участия в спортивной жизни университета, студента, претендующие на получение стипендии, должны, во-первых, получать академическую стипендию, во-вторых, иметь какие-либо достижения в научно-исследовательской, культурно-творческой деятельности, что в целом препятствует целенаправленному и систематическому участию студентов в развитии спорта.

Таким образом, финансовая поддержка студенческого спорта не предусматривает формирование мотивации к осуществлению спортивной и общественной деятельности в области спорта студентов, не занимающихся спортом профессионально.

#### 1. Наличие студенческого спортивного клуба

Как уже отмечалось, в СПбГУ есть студенческий спортивный клуб «Балтийские орланы», и необходимо рассмотреть деятельность клуба более подробно. Основными направлениями работы клуба является формирование клубов по видам спорта, проведение спортивно-массовых мероприятий, работа со спонсорами [45]:

- В настоящий момент в ССК функционируют клубы по 5 видам спорта: спортивное ориентирование, киберспорт, функциональное многоборье (кроссфит), футбол женский, дуэльное фехтование. Выбор развиваемых видов спорта определяется, во-первых, отсутствием интереса к развитию конкретного вида со стороны УОСД, во-вторых, личной инициативой студентов-активистов. Но при этом, участие студентов в занятиях в клубах по видам спорта никаким образом не поощряется со стороны СПбГУ, то есть в условиях существующей системы физической культуры и спорта, студенты не получают никаких баллов за посещения.
- ССК ежегодно проводит такие спортивно-массовые соревнования, как «Петергофский Олимпик», Спартакиада «Здоровье» для сотрудников СПбГУ, различные студенческие фестивали, а также ряд крупных мероприятий, таких как городской «пробег памяти героев Ораниенбаумского плацдарма» и Чемпионат РССС по скандинавской ходьбе.



Также стоит отметить, что большим успехом ССК стала победа в конкурсе на предоставление грантов Президента Российской Федерации некоммерческим организациям с проектом организации масштабного студенческого фестиваля CAMPUS 2018, на реализацию которого было выделено 2 млн рублей. До победы на конкурсе ССК «Балтийские Орланы» участвовал в 7 других конкурсах, что говорит о широких возможностях для получения финансовой поддержки в случае побед.

- ССК активно занимается сотрудничеством с коммерческими организациями. В клубе действует программа лояльности, которая дает преимущества для держателей клубных карт, в виде бесплатные билетов на матчи, скидок на фирменную атрибутику клуба или услуги партнеров. В число партнеров клуба входят: ФК «Тосно», ФК «Зенит», ХК «СКА», магазины спортивного питания «FITNESS Кондитерская» и POWERUP, клуб пляжного волейбола RIO, клуб «Bumperball SPb». Клуб Show Bowling, Аэротруба «FreeFly», конный клуб «Легенда», Сеть веревочных парков «Norway Park», сеть фитнес-студий S&I FITNESS и др. На данный момент численность держателей карт лояльности составляет 107 человек.

## 2. Организация физкультурно-спортивной работы и развитие массового спорта

Данное направление отражает возможность привлечения большого количества студентов в спортивные секции и на спортивные мероприятия. Говоря о вовлеченности студентов в спортивные секции, стоит начать с того, что за последние 3 года численность студентов, занимающихся физической культурой и спортом, является нестабильной. Так, в 2015 году численность составила 6032 чел., в 2016 году 7172 чел., а в 2017 – 6266 чел. Значение показателя 2017 года составляет 36,4% от общей численности студентов очной формы обучения. В то же время доля студентов, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности студентов очной формы обучения, является одним из целевых показателей Концепции развития студенческого спорта до 2025 года, и на первом этапе реализации (2017-2020 г.) его планируемое значение составляет 80%. Поэтому охват студентов, занимающихся спортом в СПбГУ, можно назвать низким, и необходимо выявить причины данной проблемы.

По итогам опроса студентов СПбГУ, 62,2% студентов указали на сложность совмещения учебы со спортом из-за неудобного учебного расписания и больших затрат времени на дорогу [7:124]. Стоит отметить, что в действительности развитие физической культуры и спорта в СПбГУ осуществляется обособленно от самого учебного процесса, в то время как для достижения наилучших результатов необходимо одновременное и скоординированное развитие этих смежных направлений студенческой деятельности.

Вторым аспектом является численность студентов, участвующих в спортивных мероприятиях, проводимых в Университете. Как было указано в Концепции развития физической культуры и спорта в СПбГУ, спортивно-массовые мероприятия внутри университета охватывают небольшое количество участников. В качестве примера можно привести Чемпионаты СПбГУ как основной цикл спортивных мероприятий в СПбГУ. Ежегодно среди всех подразделений Университета проводятся соревнования по 15 видам спорта, однако в 2017 году общее количество участвовавших студентов составило 431 человек. Если считать только студентов, обучающихся по программам высшего образования, то численность снижается до 362 человек, что составляет 2,11% от общего числа обучающихся очной формы обучения (в 2017 году она составила 17196 чел.), а максимальное количество учебных подразделений, принимающих участие в соревнованиях, составило 13 из 22. При этом, за последние годы наблюдается резкое сокращение численности участников Чемпионата СПбГУ. Так, в 2015 году общее число участников составило 1386 человек. Сравнительная диаграмма численности участников Чемпионата СПбГУ представлена на рисунке.

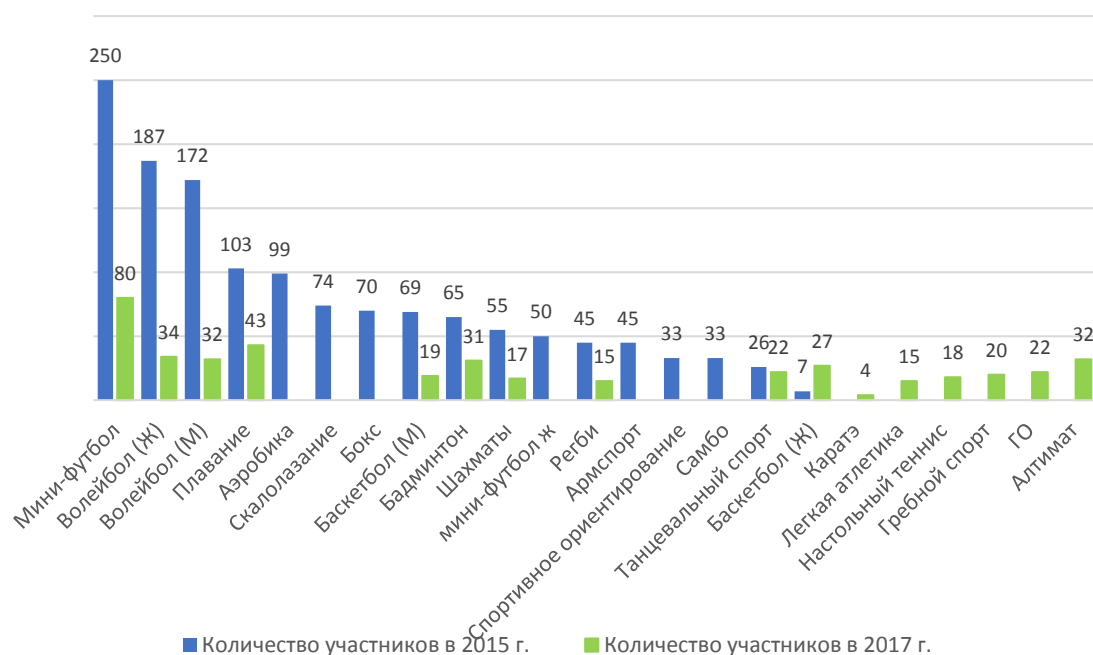


Рис. 7. Сравнительный анализ количества участников Чемпионатов СПбГУ в 2015 и 2017 гг.

Составлено автором.

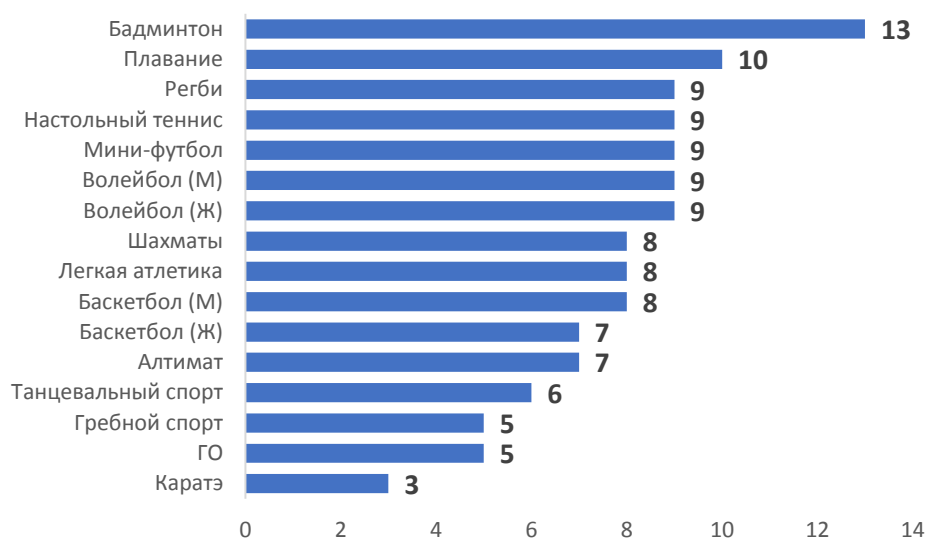


Рис.8. Охват факультетов на Чемпионатах СПбГУ в 2017 году

Составлено автором.

Таким образом, наблюдается, во-первых, низкий процент студентов, занимающихся физической культурой и спортом, а, во-вторых, резкое снижение количества участников спортивных мероприятий. В связи с чем, целесообразно рассмотреть возможности изменения формата занятий физической культурой и спортом. Клубная система по видам спорта является подходящим форматом для привлечения к занятиям спортом не только студентов, но и сторонних лиц. Поскольку, с точки зрения посещаемости занятий студентами, основным конкурентом СПбГУ являются коммерческие спортивные организации, в особенности фитнес-клубы, значит, необходимо рассматривать занятия физической культурой и спортом с точки зрения предоставления спортивно-оздоровительных и фитнес-услуг, и уделить внимание повышению доступности и качества оказываемых услуг. Что касается доступности, то ранее автором были выделены виды спорта, занятия которыми можно организовать в шаговой доступности для студентов. Что касается качества предоставляемых услуг, то целесообразно уделить внимание реконструкции спортивных объектов, а также увеличению штата тренеров-преподавателей и усовершенствованию системы их мотивации в целях улучшения методики проведения занятий.

Более того, данное направление открывает возможности получения дополнительного дохода за счет продажи абонементов сторонним лицам для занятий в клубах по видам спорта, для целесообразно выявить основные тенденции на российском рынке спортивных услуг. В 2017 году компанией Erns&Young был проведен опрос жителей городов миллионников на предмет занятий спортом. Наиболее регулярно и часто спортом занимаются участники различных соревнований (50%), а также имеющие абонемент на посещение фитнес-клубов (45%). К трем главным критериям выбора фитнес-клуба отнесли близость к месту жительства, цену, а также качество услуг. Также в

результате опроса были выявлены 10 наиболее популярных видов спорта у жителей городов-миллионников (см. рис.9).



Рисунок 9. Наиболее популярные виды занятий спортом по данным опроса жителей городов-миллионников в 2017г.

Составлено по: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-sports-survey-rus/\\$FILE/ey-sports-survey-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-sports-survey-rus/$FILE/ey-sports-survey-rus.pdf)

Стоит отметить, что Университет имеет широкие возможности для предоставления услуг по большинству из видов спорта, а именно: плавание, бег, индивидуальные и командные виды спорта, йога, танцы.

Таким образом, проблема привлечения студентов к занятиям спортом и участию к соревнованиям является одной из наиболее острых в СПбГУ, и требует решения в первую очередь. Для этого целесообразно изменить формат проведения занятий и делать акцент на качестве предоставляемых услуг. Более того, привлечение сторонних посетителей к посещению занятий может стать источником дохода.

### 3. Организация работы со сборными командами

Результативность подготовки спортсменов в Университете можно оценить за счет качества выступления на наиболее крупных студенческих соревнованиях. Одним из наиболее важных является цикл соревнований «Чемпионаты ВУЗов» [31]. Он проводится ежегодно и включает соревнования по 80 видам спорта. В конце каждого года подводится итог выступления ВУЗов во всех видах в соответствии со следующими критериями:

К1 – коэффициент массовости – характеризует количество видов спорта, в которых принимает участие образовательная организация высшего образования.

$$K1 = \frac{N \max}{N \times S1}$$

$N \max$  – количество видов спорта у образовательной организации высшего образования – лидера по этому показателю;

$N$  – количество видов спорта у образовательной организации высшего образования.

$S1$  – общее количество призовых мест – из шести.

$K2$  – коэффициент качества – характеризует уровень достижений вуза в видах, где он выступает.

$$K2 = \frac{S2}{N \times S1}$$

$S2$  – это сумма первых мест\*1 + сумма вторых мест\*2 и т.д. до шестого призового места.

$K$  – общий коэффициент.

$$K = K1 \times K2$$

За последние 4 года наблюдается резкое снижение позиции Санкт-Петербургского государственного университета. В 2013/14 учебном году СПбГУ занял 5 место, в 2015 – 6 место, в 2016 – 11 место, в 2017 – 10 место. При этом наблюдается значительный разрыв в значении коэффициента от 9 места (см. табл. 8). Более того, если рассматривать динамику средних значений представленных коэффициентов за 2015-2017 гг., то можно сделать вывод о незначительном приросте значений коэффициентов СПбГУ по сравнению с 10 лучшими университетами и 30 лучшими университетами, участвующими в Чемпионате ВУЗов (см. приложение 2). Так, с 2015 года наблюдается резкое увеличение медианы значений коэффициентов для 30 лучших университетов, в то время как значения коэффициентов СПбГУ растут более медленными темпами, и если данная тенденция сохранится, то через несколько лет позиций СПбГУ в общем рейтинге ВУЗов может сильно ухудшиться.

Таблица 8. Итоговые результаты Чемпионата ВУЗов в 2017 году (первые 10 мест).

Место	Университет	Количество видов спорта	Количество призовых мест						Общий коэффициент
			1	2	3	4	5	6	
1	СПбПУ	76	13	16	16	9	4	5	0,0007
2	НГУ им. Лесгафта	63	30	6	6	1	1	2	0,0015
3	СПбГЛТУ им. Кирова	75	5	3	6	10	2	5	0,0016
4	Горный университет	74	4	6	4	5	6	8	0,0018

Таблица 8 (продолжение)

5	ИТМО	71	2	7	3	8	7	4	0,0024
6	СПбГАСУ	70	3	2	4	7	2	9	0,0028
7	СПбГУТД	68	3	5	0	3	7	4	0,0051
8	ПГУПС	59	1	3	5	2	2	1	0,0053
9	СПбГЭТУ им. Ленина (ЛЭТИ)	49	2	6	2	2	7	3	0,0059
<b>10</b>	<b>СПбГУ</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,0072</b>

Источник: Распоряжение КФКиС от 19.12.2017 г. №589-р. «Об утверждении итогов чемпионатов

Санкт-Петербурга среди студентов образовательных организаций высшего образования в 2017 году.

Для того, чтобы определить способы повышения позиции СПбГУ, необходимо рассмотреть, как организовывается формирование и подготовка сборных команд. Сборные команды СПбГУ по видам спорта формируются с учетом следующих условий:

1. востребованность у студентов данного вида спорта;
2. наличие студенческих соревнований регионального, всероссийского и международного уровня по данному виду спорта;
3. традиции университета по данному виду спорта.

В настоящий момент в СПбГУ сформированы сборные команды по 19 видам спорта. Все сборные разделены на три уровня.

- Первый уровень - сборные, для которых характерно наличие дополнительного финансирования, тренера, студенческих Ассоциаций, регулярных тренировок в соответствии с утвержденным расписанием, участие в имиджевых студенческих соревнованиях. К данному уровню относятся сборные по академической гребле, регби и футболу.
- Второй уровень - характеризуется наличием тренера, проведением регулярных тренировок, участие в студенческих соревнованиях. К данному уровню относятся бадминтон, баскетбол, волейбол, легкая атлетика, настольный теннис, скалолазание, танцевальный спорт и теннис.
- Третий уровень - характеризуется назначением ответственного должностного лица от СПбГУ, проведение регулярных тренировок, участие в студенческих соревнованиях. К данному уровню относятся сборные по боулингу, карате ВКФ, хоккею с шайбой, черлидингу, алтимату, борьбе и ГО.

На данный момент общая численность студентов, входящих в составы сборных команд СПбГУ, составляет 309 человек, из них 185 человек обучаются по программам высшего образования, что составляет 1,08% от общей численности обучающихся очной формы обучения.

При этом, в настоящий момент отсутствуют сборные команды по армспорту, биатлону, бильярду, боксу, вольной борьбе, водному поло, гандболу, гиревому спорту, горнолыжному спорту, греко-римской борьбе, дартсу, дзюдо, джиу джитсу, кикбоксингу, лыжным гонкам, маунтинбайку, полиатлону, самбо, сноуборду, спортивному ориентированию, тхэквондо, фехтованию, флорболу, спортавтомногоборью, спортивной аэробике, спортивному туризму, хотя все указанные виды входят в программу Чемпионатов ВУЗов.

Таблица 9. Основные уровни развития видов спорта в СПбГУ на основе выступления сборных команд на Чемпионате ВУЗов за период с 2013 по 2017 гг.

Уровень	Характеристика	Виды спорта
1	Стабильные выступления, не менее 4 лет призовые места (с 1 по 6)	Академическая гребля, бадминтон, бокс, горнолыжный спорт, настольный теннис (Ж), настольный теннис (М), скалолазание, спортивное ориентирование летнее, спортивное ориентирование зимнее, танцевальный спорт, футбол
2	Регулярные выступления, результаты от 7 до 15 места стабильно, призовые места нестабильно	Армспорт, баскетбол (М), баскетбол (Ж), борьба вольная, боулинг, волейбол (М), волейбол (Ж), волейбол пляжный (М), волейбол пляжный (Ж), гандбол (М), гиревой спорт, дзюдо (М), джиу джитсу, лыжные гонки, маунтинбайк, мини-футбол (Ж), пауэрлифтинг, регби, самбо (М), самбо (Ж), сноуборд, спортавтомногоборье, спортивная аэробика, спортивный туризм, стритбол (Ж), теннис, хоккей с шайбой
3	Стабильные результаты ниже 10 места	Легкая атлетика, мини-футбол (М), плавание, черлидинг
4	Выступления на уровне призовых мест (1-6), но более трех сезонов пропущены,	Бокс (Ж), водное поло, флорбол, шашки русские, шахматы
5	Низкие результаты (ниже 10 места) и более трех пропущенных сезонов	Биатлон, водное поло мини, Гандбол (Ж), греко-римская борьба, дартс, дзюдо (Ж), карате ВКФ, кикбоксинг, киокусинкай, полиатлон зимний, полиатлон летний, стритбол (М), тхэквондо ИТФ, тхэквондо ВТФ, фехтование, художественная гимнастика

Составлено автором

По каждому уровню можно сделать определенные выводы. Сборные команды первого уровня стабильно показывают высокие результаты и являются конкурентоспособными, достойными представлять СПбГУ на соревнованиях всероссийского уровня, а также на соревнованиях студенческих спортивных лиг. Для данных команд необходимо обеспечить достаточный уровень финансирования и искать источники дополнительного финансирования, в т.ч. для финансирования учебно-тренировочных сборов и выездные соревнования. Сборные второго уровня обладают потенциалом для стабильного выступления на уровне призовых

мест, но для этого требуется совершенствование тренировочного процесса и процессов отбора студентов в сборные команды. Для сборных команд третьего уровня также необходимо совершенствование тренировочного процесса. Для сборных команд четвертого и третьего уровней необходимо обеспечение формирования постоянных составов сборных команд, причем на 5 уровне в настоящий момент отсутствуют сборные практически по всем видам, а значит, указанные виды спорта требуют усиленной популяризации среди студентов. Популяризация должна начинаться с видов спорта, которые, во-первых, требуют минимального уровня финансирования, во-вторых, способствуют всестороннему развитию спортсменов, что позволит им успешно сдать нормы ГТО. К таким видам спорта можно отнести, например, легкую атлетику, летний полиатлон, дзюдо, карате, тхэквондо.

Также, помимо традиционных Чемпионатов высших учебных заведений и Универсиад, активно развиваются соревнования нового формата:

1. Студенческие спортивные лиги (Всероссийская киберспортивная студенческая лига (ВКСЛ), Национальная студенческая футбольная лига (НСФЛ), Студенческая гребная лига (СХЛ), Студенческая хоккейная лига (СХЛ), Ассоциация студенческого баскетбола (АСБ), Всероссийская студенческая лига самбо, Студенческая лига настольного тенниса России, Студенческая лига по керлингу, Студенческая волейбольная лига, Студенческая лига РФ по регби-7, Студенческая лига ММА, Студенческая парусная лига, Студенческая танцевальная лига, Российская студенческая лига Дзюдо)
2. Чемпионаты Российского студенческого спортивного союза (самбо, скандинавская ходьба, зимний полиатлон, ММА, бадминтон, шашки, кикбоксинг, легкая атлетика, спортивный туризм, бокс, армрестлинг, водное поло, карате, го, спортивное ориентирование, шахматы, тхэквондо ИТФ)

В то же время участие спортсменов СПбГУ в данных группах студенческих соревнований планируется для крайне небольшого количества видов спорта.

Так, в календарном плане внешних спортивных мероприятий для сборных команд СПбГУ запланированы участия в следующих соревнованиях:

1. Студенческая гребная лига (гребля индор и академическая гребля), Северо-Западная студенческая лига по алтимат-фрисби, Национальная Студенческая Футбольная Лига, Всероссийская Киберспортивная Лига, Ассоциация Студенческого баскетбола.
2. Чемпионат РССС по регби.

Очевидно, что без участия студентов СПбГУ проходят соревнования по хоккею, самбо, настольному теннису, волейболу, ММА, парусному спорту, спортивным танцам, дзюдо, зимнему полиатлону, бадминтону, кикбоксингу, легкой атлетике, спортивному



туризму, боксу, армрестлингу, карате, спортивному ориентированию, тхэквондо. Большая часть указанных видов спорта относится к 3 и 4 уровню (см. табл.9), что подтверждает приоритетность их развития путем популяризации и формирования сборных команд.

Однако, помимо указанных направлений, соответствующих критериям оценки физкультурно-спортивной работы ВУЗов, не менее важным является влияние проводимых мероприятий на состояние здоровья студентов. В настоящее время состояние здоровья молодежи требует применения конкретных мер по его улучшению, и одной из таких мер является формирование культуры физической активности.

Существует ряд исследований, показывающих положительное влияние физической активности на здоровье и умственные способности, и, наоборот, отрицательное влияние недостатка активности. Например, выявлено, что при недостатке физической активности может нарушаться кровообращение и работа сердечно-сосудистой системы, ухудшаться показатели функциональных проб, снижаться устойчивость психических процессов, снижаться умственная работоспособность, возникать негативные эмоциональные реакции [3;233]. Поэтому необходимо осознать важность физической культуры и спорта как ключевого фактора сохранения здоровья и работоспособности студентов. Для выявления состояния здоровья молодежи, преимущественно студентов СПбГУ, автором в 2017 году был проведен опрос, в котором приняли участие 211 человек. В соответствии, с результатами опроса, было выявлено, что самые распространенные проблемы со здоровьем касались зрения, опорно-двигательной, нервной, пищеварительной, сердечно-сосудистой систем. (см. рис. 10). Доли студентов, имеющих какие-либо жалобы или поставленные диагнозы, отражены на рисунке. Наибольшие опасения вызывают проблемы с опорно-двигательной системой, которые потенциально имеются у 66% опрошенных.

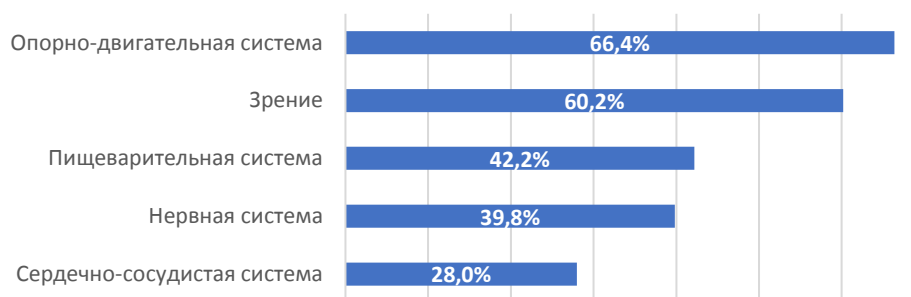


Рисунок 10. Доля опрошенных студентов, имеющих поставленные диагнозы или жалобы, связанные с проблемами в работе различных систем организма  
Составлено автором.

Более того, в результате опроса были выявлены наиболее значимые факторы, препятствующие ведению здорового образа жизни – так, по мнению 61,1 % опрошенных, им

мешают постоянные стрессы и высокий уровень напряжения. Также в ходе опроса выявлено наличие цифровой зависимости у большинства студентов – 83 % опрошенных используют цифровые устройства более 4 часов в день (см. прил.)

Что касается официальных мероприятий по оценке состояния здоровья в СПбГУ, то для студентов 1 курса ежегодно проводится медицинский осмотр с целью определения группы здоровья (основная, подготовительная, специальная). Также, помимо медосмотра, для студентов проводится мониторинг функционального состояния, который позволяет оценить такие показатели, как артериальное давление и частота сердечных сокращений, функциональную работоспособность сердца (проба Руфье), готовность сердечно-сосудистой системы к стандартной физической нагрузке (гарвардский степ-тест), устойчивость организма к недостатку кислорода (пробы Штанге и Генчи), состояние вестибулярного аппарата и координацию (проба Ромберга). В настоящее время мониторинг для всех студентов не является обязательным, и большее внимание уделяется контролю функционального состояния студентов, входящих в сборные команды СПбГУ.

За последние несколько лет было проведено несколько исследований, обобщающих результаты мониторинга обычных студентов, занимающихся физической культурой, и студентов-спортсменов:

- За период с 2011 по 2014 годы было обследовано 12910 студентов СПбГУ. Данные обследования говорят о том, что среди поступающих за этот период наблюдается тенденция к снижению адаптационного потенциала организма студентов (среднее значение ЧСС у обследованных студентов стремится к 82-83 уд./мин). Стоит отметить, что тахикардальный предел, равный 80-90 уд./мин является фактором развития сердечно-сосудистых заболеваний [15].

- В 2015 году был проведен сравнительный анализ данных групп студентов с точки зрения их функционального состояния. Были оценены результаты мониторинга 9000 студентов, и анализ проводился по результатам пробы Руфье. Было выявлено, что показатели студентов, занимающиеся физической культурой, и студентов, входящих в сборные команды, оказались близки к удовлетворительным значениям пробы (ниже среднего). Более того, показатели студентов-спортсменов оказались в среднем хуже, чем обычных студентов. Данный факт говорит о том, что на тренировках спортсменов внимание уделяется преимущественно технической подготовке к конкретному виду спорта вместо улучшения общего функционального состояния, хотя это является основой для занятий любым видом спорта [12].

- В 2016-2017 гг. был проведен мониторинг функционального состояния сборных команд, который подтвердил наблюдения Р.С. Минвалеева. У 61,47% студентов наблюдается

слабая адаптация сердечно-сосудистой системы к физической нагрузке. Также у 43,75% исходное состояние сердечно-сосудистой системы характеризуется наличием тахикардии. В то же время, по таким показателям, как устойчивость организма к недостатку кислорода и состояние вестибулярного аппарата, наблюдаются хорошие результаты у большинства студентов – 45,38% и 64,85% соответственно [15].

По итогам мониторинга можно сделать вывод, что состояние здоровья студентов СПбГУ характеризуется такими особенностями, как распространенность заболеваний опорно-двигательного аппарата, ухудшение исходного состояния сердечно-сосудистой системы и общего функционального состояния.

Таким образом, для обобщения полученных результатов целесообразно использовать инструмент SWOT-анализа, и на его основе построить перекрестную матрицу, позволяющую выделить приоритетные мероприятия по развития спорта в СПбГУ, соответствующие текущему состоянию внешней и внутренней среды (см. табл. 10).

Таблица 10. Перекрестный SWOT-анализ студенческого спорта в СПбГУ

	<b>О</b>	<b>Т</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение Концепции развития студенческого спорта до 2025 года, определяющей приоритетность развития студенческого спорта</li> <li>2. Возможность участия в студенческих спортивных лигах и Чемпионатах РССС по хоккею, самбо, настольному теннису, волейболу, ММА, парусному спорту, спортивным танцам, дзюдо, зимнему полиатлону, бадминтону, кикбоксингу, легкой атлетике, спортивному туризму, боксу, армрестлингу, карате, спортивному ориентированию, тхэквондо, самбо.</li> <li>3. Популярность таких видов спорта в качестве спортивно-оздоровительных услуг, как: плавание, бег, игровые виды спорта, танцы, йога.</li> <li>4. Возможность строительства многофункционального спортивного комплекса в СПбГУ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост популярности фитнес-клубов среди студентов</li> <li>2. Стремление студентов к занятиям спортом по месту жительства</li> <li>3. Государственное финансирование развитие студенческого спорта не превышает 1% от всех средств, выделенных на развитие физической культуры и спорта</li> <li>4. Рост заболеваемости молодежи</li> <li>5. Рост коэффициента массовости участия в Чемпионате ВУЗов Санкт-Петербурга за последние 3 года</li> </ol>
<b>S</b>	<b>S-O</b>	<b>S-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая площадь спортивных объектов равна 19 тыс. кв. м., позволяющие развивать не менее 22 видов спорта</li> <li>2. Наличие ССК «Балтийские орланы», входящего в АССК</li> <li>3. Наличие центра исследования физического состояния человека, позволяющего оценивать функциональное состояние студентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация студенческих клубов по видам спорта</li> <li>2. Продажа клубных карт для посещения занятий в клубах по видам спорта сотрудникам и сторонним посетителям</li> <li>3. Поддержка ССК «Балтийские Орланы» в процессе создания проектов для получения грантов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение формата проведения учебных занятий по физической культуре</li> <li>2. Организация студенческих клубов по видам спорта</li> <li>3. Привлечение дополнительного финансирования за счет продажи клубных карт</li> <li>4. Продвижение бренда ССК «Балтийские Орланы»</li> </ol>
<b>W</b>	<b>W-O</b>	<b>W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение количества участников соревнований</li> <li>2. Низкое количество студентов, входящих в сборные команды</li> <li>3. Снижение позиции СПбГУ на чемпионате вузов (7 место)</li> <li>4. Неравномерность финансирования видов спорта</li> <li>5. Снижение расходов на проведение спортивных мероприятий и содержание спортсооружений.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация сотрудничества с ССК «Балтийские Орланы» и распределение полномочий в осуществлении развития спорта в СПбГУ</li> <li>2. Увеличение числа участников соревнований путем формирования новых сборных команд</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение качества физкультурно-спортивных услуг для студентов за счет изменения формата соревнований и совершенствования коммуникационной системы</li> <li>2. Реконструкция спортивных объектов, предназначенных для приоритетных видов спорта</li> <li>3. Увеличение массовости участия в Чемпионате ВУЗов путем формирования сборных команд, не представленных на Чемпионате ВУЗов</li> </ol>

Составлено автором

### 3.2. Предложения и рекомендации по разработке стратегии развития студенческого спорта в СПбГУ

В соответствии с проведенным анализом развития студенческого спорта в СПбГУ, можно определить миссию и стратегические направления развития студенческого спорта в СПбГУ.

Автором предлагается следующая формулировка миссии «Содействие всестороннему и гармоничному развитию студентов СПбГУ путем формирования культуры здорового образа жизни и обеспечения широких возможностей для физического совершенствования студентов». В соответствии с миссией, выделяются следующие направления развития:

1. совершенствование физического состояния студентов СПбГУ;
2. популяризация массового спорта среди студентов
3. формирование клубной системы по видам спорта;

Исходя из данных направлений и их соответствия стратегическим приоритетам развития СПбГУ, можно разработать Стратегию развития студенческого спорта до 2021 года. В таблице отражены предлагаемые автором стратегические цели, задачи и целевые показатели Стратегии. Комплекс целей представлен на рис. 11.



Рисунок 11. Комплекс стратегических целей развития студенческого спорта в СПбГУ на 2018-2021 гг.

Составлено автором

Таблица 11. Система целей и мероприятий Стратегии развития студенческого спорта в СПбГУ 2018-2022

Направления	Цели	Показатели	Задачи
Совершенствование физического состояния студентов СПбГУ	Увеличение доли студентов 1 и 2 курса, регулярно посещающих занятия по физической культуре и спорту, в общей численности студентов 1 и 2 курса, до 90%	Доля студентов 1 и 2 курса, регулярно посещающих занятия по физической культуре и спорту, в общей численности студентов 1 и 2 курса	1.1. Обеспечение проведения диспансеризации для студентов 1 и 4 курсов бакалавриата, 2 курса магистратуры
			1.2. Изменение формата занятий по физической культуре в СПбГУ
	Повышение доли студентов с хорошими и отличным показателями функционального состояния, в общей доле студентов очной формы обучения, до 40 %	Доля студентов с хорошими и отличными показателями функционального состояния, в общей доле студентов очной формы обучения	1.3. Внедрение здоровьесберегающих технологий в учебный процесс во всех учебных подразделениях
			1.4. Обеспечение ежегодного проведения мониторинга функционального состояния для студентов очной формы обучения
Популяризация массового спорта среди студентов	Увеличение доли студентов, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности студентов очной формы обучения, до 50%	Доля студентов, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности студентов очной формы обучения	2.1. Реструктуризация системы студенческого спорта СПбГУ
			2.2. Обеспечение возможности для активного досуга студентов
			2.3. Создание единой информационно-коммуникационной системы
	Увеличение доли студентов участвующих в студенческих спортивных мероприятиях, в общей численности студентов, до 40 %	Доля студентов участвующих в студенческих спортивных мероприятиях, в общей численности студентов	2.4. Совершенствование процессов организации спортивных мероприятий
Формирование клубной системы по видам спорта	Увеличение доли студентов, занимающихся в клубах по видам спорта, в общей численности студентов, до 30 %	Доля студентов, занимающихся в клубах по видам спорта, в общей численности студентов	3.1. Формирование спортивных клубов по видам спорта
			3.2. Формирование спортивно-оздоровительных клубов
			3.3. Обеспечение материального поощрения сотрудников и активистов спортивных клубов

Таблица 11 (продолжение).

Формирование клубной системы по видам спорта	Достижение 5-7 места в итоговом рейтинге Чемпионата ВУЗов	Количество видов спорта, представленных на Чемпионате ВУЗов, в которых принимали участие сборные команды СПбГУ	3.4. Формирование сборных команд по видам спорта, не представленных на Чемпионате ВУЗов
		Доля сборных команд СПбГУ, занявших 1-6 место на Чемпионатах ВУЗов, в общем числе сборных команд СПбГУ, принявших участие в Чемпионатах ВУЗов	3.5. Увеличение массовости участия студентов СПбГУ в Чемпионатах ВУЗов

Составлено автором.

Однако для того, чтобы успешно реализовать все запланированные мероприятия, целесообразно в первую очередь осуществить реструктуризацию системы управления студенческим спортом в СПбГУ.

1. Реструктуризация подразумевает изменение распределение функциональных обязанностей между подразделениями, занимающимися развитием спорта в СПбГУ, и изменение их организационных структур в соответствии с новыми функциональными обязанностями.

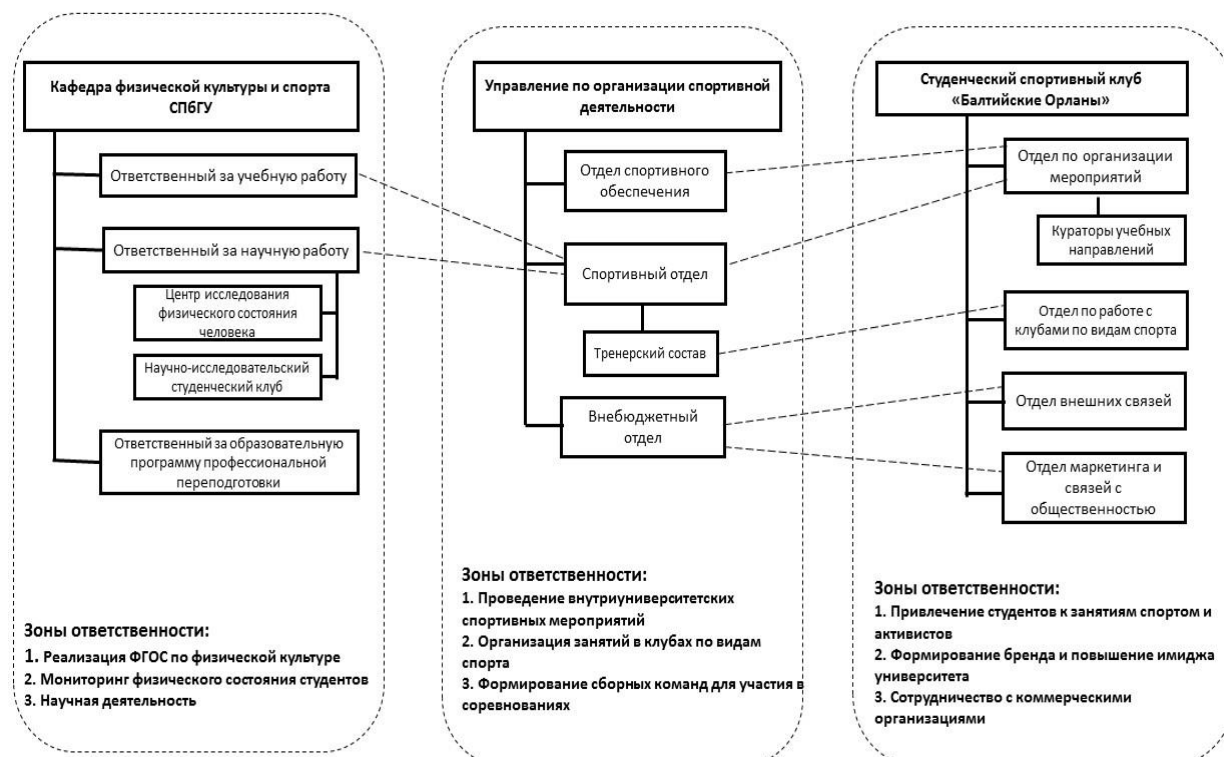


Рисунок 12. Распределение ответственности между физкультурно-спортивными подразделениями СПбГУ и ССК «Балтийские Орланы»

Составлено автором

На рисунке 12 показано, каким образом в СПбГУ могут быть распределены основные функциональные обязанности по развитию студенческого спорта между кафедрой физической культуры и спорта, управлением по организации спортивной деятельности и студенческим спортивным клубом «Балтийские Орланы».

- Кафедра физической культуры и спорта несет ответственность за организацию учебного процесса по физической культуре для студентов 1 курса, а также за организацию исследований функционального состояния студентов СПбГУ и их интерпретацию;
- Управление по организации спортивной деятельности несет ответственность за организацию занятий в клубах по видам спорта и найм тренерского состава, содержание спортивных объектов, проведение спортивных соревнований для студентов СПбГУ и работу со сборными командами по видам спорта;
- ССК «Балтийские Орланы» несет ответственность за продвижение бренда спортивного клуба, осуществление маркетинговой деятельности и связей с общественностью, привлечение студентов к занятиям спортом и общественной деятельности, поиск спонсоров.

Стоит отметить, что организационные структуры Кафедры физической культуры и спорта и ССК «Балтийские Орланы» соответствуют наделенным полномочиям, в то время как организационная структура Управления по организации спортивной деятельности требует корректировки. В связи с распределением ответственности, необходимо скорректировать организационную структуру, сократив некоторые должности, а оставшиеся должности выделить в соответствии с основными типами задач: ведение документации, финансовая деятельность, медицинское обеспечение, работа со спортсменами. Предлагаемый вариант организационной структуры спортивного отдела УОСД см. на рис. 13. Изменение организационной структуры спортивного отдела позволит обеспечить оптимальное взаимодействие подразделений в процессе реализации двух основных направлений работы: проведение спортивно-массовых мероприятий и работа с клубами по видам спорта.

При этом, поскольку большая часть ответственности за осуществление физкультурно-спортивной работы ложится на управление по организации спортивной деятельности, а в частности спортивный отдел, то целесообразно предложить возможные пути оптимизации внутренних процессов. Также в рамках каждого направления работы отдела необходимо сформировать перечень основных задач для каждого сотрудника, соответствующих их должности и компетенции. Автором была усовершенствована существующая таблица распределения обязанностей сотрудников спортивного отдела (см. прил.3).





Рисунок 13. Организационная структура спортивного отдела УОСД

Составлено автором

Таким образом, реструктуризация позволит оптимизировать внутренние процессы, исключив возможность дублирования полномочий и возникновения конфликтов между всеми подразделениями, позволит сократить нагрузку на управление по организации спортивной деятельности и поспособствует более эффективному использованию имеющихся трудовых ресурсов.

Далее целесообразно рассмотреть ключевые мероприятия по каждому из стратегических направлений.

#### 1. Совершенствование физического состояния студентов СПбГУ

Выбор данного направления является прямым следствием ухудшения состояния здоровья студентов СПбГУ, выявленных по результатам мониторинга. Целями Стратегии по первому направлению являются:

- Увеличение доли студентов 1 и 2 курса, регулярно посещающих занятия по физической культуре и спорту, в общей численности студентов 1 и 2 курса, до 90%
- Повышение доли студентов с хорошими и отличным показателями функционального состояния, в общей доле студентов очной формы обучения, до 40 %

Достижение поставленных целей требует изменения формата занятия по физической культуре, а также реализации ряда мер, не связанных конкретно со студенческим спортом – внедрение здоровьесберегающих технологий и внедрение обязательного прохождения диспансеризации и мониторинга для студентов 1 и 4 курсов бакалавриата.

##### 1.1. Изменение формата занятий по физической культуре

Проведение занятий по физической культуре осуществляется в рамках освоения компетенции ОКБ-9 и обеспечивает минимальное необходимое количество двигательной активности, а также формирует требуемые умения и навыки для дальнейшей самоорганизации студентов в занятиях физической культурой и спортом. Однако для того, чтобы достичь

наилучших результатов в освоении данной компетенции, целесообразно предпринять следующие меры:

- Организовать обязательные занятия по физической культуре для студентов 1 и 2 курса бакалавриата, имеющих основную и подготовительную группу здоровья, направленные на 4 ключевых показателя физической формы: выносливость, сила, гибкость, координация. В таком случае занятия могут подразделять на блоки по видам спорта: легкая атлетика, ОФП, стретчинг/гимнастика/аэробика, игровые виды спорта (волейбол, бадминтон, баскетбол). Занятия должны проводиться в текущих учебных группах в соответствии с расписанием учебных занятий.
- Организовать обязательные занятия по физической культуре для студентов 1 и 2 курса, имеющих специальную группу здоровья, направленных на оздоровление всех систем организма. Занятия могут включать такие виды активности, как лечебная физическая культура, бег или скандинавская ходьба, плавание, стретчинг.
- Ввести промежуточную аттестацию по физической культуре в целях контроля посещения занятий и личного прогресса студентов. Промежуточная аттестация может включать учет посещаемости или сдачу нормативов.

Данный способ организации занятий по физической культуре хоть и ограничивает возможность выбора студентов предпочитаемого вида спорта, но позволяет контролировать регулярность занятий физической культурой, а также целенаправленно развивать важные навыки физической активности. Более того, данный формат обеспечит подготовку студентов основной и подготовительной групп здоровья к успешной сдаче норм ГТО, в частности таких испытаний как: бег на 100 м, бег на 2000-3000 м, силовые испытания, (подтягивания, отжимания, поднятие туловища из положения лежа на спине), прыжок в длину с места, наклон вперед из положения стоя на гимнастической скамье. Также организация занятия оздоровительной направленности для студентов специальной группы позволит минимизировать риски ухудшения состояния здоровья в период обучения в университете.

1.2. Внедрение здоровьесберегающих технологий в учебных подразделениях. Здоровьесберегающие технологии – это система, создающая условия для сохранения и укрепления физического, эмоционального, интеллектуального здоровья учащейся молодежи. Наибольшую актуальность представляют: организационно-педагогические технологии, определяющие структуру учебного процесса, и учебно-воспитательные технологии, включающие программы по формированию культуры здорового образа жизни и предупреждению вредных привычек).

В рамках организационно-педагогических технологий автором предлагаются следующие меры по здоровьесбережению:

- Организация пятиминутного перерыва на занятиях продолжительностью 2 академических

часа.

- Составление расписания занятий в четко установленном временном промежутке в целях формирования стабильного режима дня у студентов. Составление расписания учебных занятий таким образом, что время их проведения на одной неделе колеблется от 10:45 до 15:45 или от 15:00 до 18:15, по мнению автора, препятствует формированию стабильного режима дня и приводит к росту утомляемости.

В рамках учебно-воспитательных технологий предлагается внедрение в учебный процесс дисциплины «Основы самоорганизации учебной деятельности студентов» в 1 семестре обучения, подразумевающей обучение студентов способам эффективной организации учебного процесса и свободного времени, направленных на повышение работоспособности и сохранение здоровья. Дисциплина может быть разделена на несколько тематических блоков, в т.ч. основы тайм-менеджмента, организация режима дня, техники конспектирования, запоминания и усвоения учебного материала, психическая саморегуляция студентов.

1.3. Внедрение обязательного прохождения диспансеризации и мониторинга функционального состояния студентами 1 и 4 курса бакалавриата. В настоящее время оценивается состояние только студентов 1 курса, что позволяет определить оптимальные для них виды занятий по физической культуре. Однако для оценки эффективности проводимых мероприятий по развитию физической культуры и спорта и внедрению здоровьесберегающих технологий, необходимо оценивать и состояние студентов выпускных курсов, в целях определения динамики их состояния здоровья и функционального состояния.

Таким образом, предлагаемый подход к совершенствованию физического состояния студентов СПбГУ позволит контролировать регулярность и направленность физической активности в первые годы обучения студентов, позволит минимизировать риск ухудшения показателей здоровья и обеспечит возможность оценки изменения здоровья студентов за время обучения в Университете.

## 2. Популяризация массового спорта среди студентов

В процессе развития студенческого спорта, существует риск повышенного внимания к спорту высших достижений за счет выделения ресурсов преимущественно на учебно-тренировочные сборы и выездные соревнования, экипировку сборных команд, занятия в секциях по клубам спорта с целью участия в студенческих соревнованиях и т.д. В то же время, нельзя забывать о большей части студентов, которые не занимаются спортом целенаправленно. Для таких студентов необходимо развивать массовый спорт, который заключается в предоставлении возможности для спортивного досуга в развлекательных и оздоровительных целях.

В рамках данного направления, устанавливаются следующие цели:

- увеличение доли студентов, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности студентов очной формы обучения, до 60%;
- увеличение доли студентов участвующих в студенческих спортивных мероприятиях, в общей численности студентов, до 50 %.

Для достижения поставленных целей, предлагается реализация следующих мер:

#### 1.2. Создание возможности для активного отдыха студентов

Активный отдых студентов является одним из направлений физической рекреации, направленным на восстановление сил организма и профилактику переутомления, а также осуществляемым в качестве развлечения. В данном случае студентам должна быть предоставлена возможность самостоятельной физической активности в свободное время – в перерывах между занятиями, после учебного дня, в выходные дни или в каникулярный период. По мнению автора, оптимальным способом предоставления данной возможности является закупка следующего спортивного инвентаря:

- столы для настольного тенниса для установки на факультетах;
- инвентарь для физической рекреации в летний период: ролики, дорожные и горные велосипеды, хранящиеся в помещениях общежитий, и предоставляемые желающим студентам;
- инвентарь для физической рекреации – комплект лыж, лыжных ботинок и палок. С учетом того, что в Петергофе уже имеется лыжная база, и студентам предоставляется возможность катания на лыжах, а в Санкт-Петербурге возможности для катания на лыжах значительно ниже, и одним из наиболее оптимальных мест является Таврический сад, целесообразно хранение лыж на спортивном объекте на ул. Очаковской.

Более подробно о затратах на приобретение инвентаря см. в таблице 12.

Таблица 12. Затраты на закупку инвентаря для активного отдыха студентов

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Затраты, руб.
<b>Оборудование для активного отдыха на факультетах</b>			
Стол для настольного тенниса	12 000	20	240 000
<b>Инвентарь для физической рекреации в летний период</b>			
Ролики	2 500	120	300 000
Защита	500	120	60 000
Велосипеды дорожные	7 000	200	1 400 000,00
Велосипеды горные	10 000	50	500 000

Таблица 12 (продолжение)

<b>Инвентарь для физической рекреации в зимний период</b>			
Лыжи	2 000	20	40 000
Лыжные ботинки	1 500	20	30 000
Лыжные палки	400	20	8 000
<b>Итого</b>			<b>2 578 000</b>

Составлено автором

### 1.3. Создание единой системы коммуникации

Для того, чтобы повысить качество информирования студентов об организуемых занятиях в клубах по видам спорта и проводимых спортивных мероприятиях, необходимо объединить имеющиеся каналы распространения информации (сайты и официальные страницы в социальных сетях), имеющиеся у кафедры физической культуры и спорта, управления по организации спортивной деятельности, студенческого спортивного клуба «Балтийские Орланы». Наиболее целесообразным для эффективного построения коммуникации со студентами является, по мнению автора, использование бренда клуба «Балтийские Орланы».

В информационно-коммуникационной системе, освещающей спортивную жизнь СПбГУ, должна включать:

- официальный сайт, на котором будет предоставлена вся актуальная информация о текущих занятиях физической культурой и спортом, занятиях в клубах и составах сборных команд по видам спорта, календарном плане спортивных мероприятий;
- официальную страницу в социальной сети «ВКонтакте», на которой будет предоставлена наиболее актуальная информация о текущих событиях спортивной жизни.

Также возможно использование таких платформ, как YouTube и Instagram, направленных на популяризацию спорта в СПбГУ. Однако для этого требуется привлечение студентов-активистов и обеспечение их материального поощрения.

### 1.4. Совершенствование процессов организации мероприятий

В ходе анализа календарных планов внешних мероприятий для команд СПбГУ и физкультурно-спортивных мероприятий для студентов СПбГУ, автором было выделено 5 групп мероприятий, для каждой из которых характерна определенная цель их проведения (см. прил. 4). При этом, при переходе от 1 и 2 уровней, соответствующей уровню массового спорта, к последующим, наблюдается также переход от внутренних мероприятий к внешним. Можно сделать вывод, что для стабильного участия и успешного выступления студентов СПбГУ на внешних соревнованиях, необходимо обеспечить высокое качество внутренних мероприятий.

Очевидно, что в календарном плане указаны мероприятия, соответствующие и целям развития массового спорта, и целям развития спорта высших достижений. Однако для того,

чтобы повысить качество массовость спортивных мероприятий, необходимо предпринять указанные ниже меры.

Во-первых, чтобы обеспечить стабильное количество участников, необходимо усовершенствовать календарный план проводимых мероприятий таким образом, что каждое мероприятие ежегодно проводится в четко установленных временных промежутках. Например, Чемпионат СПбГУ по легкой атлетике может ежегодно проводится в последнюю пятницу апреля. В 2017 году Чемпионат проводился 28 апреля, тогда в 2018 году его следует провести 27 апреля, и т.д. В таком случае все студенты, заинтересованные в занятиях легкой атлетикой, смогут заранее планировать свое участие в соревнованиях. Более того, что касается Чемпионатов СПбГУ, т. е. соревнований, на которых осуществляется отбор в сборные команды СПбГУ, соревнования по видам спорта должны проводиться за некоторое время до Чемпионата ВУЗов. Так, Чемпионат ВУЗов по легкой атлетике традиционно проводится в конце мая.

Во-вторых, для того, чтобы увеличить количество спортивно-массовых мероприятий, целесообразно проведение крупномасштабного мероприятия, которое может привлечь внимание большого количества студентов. В настоящий момент самым крупномасштабным мероприятием в СПбГУ стал спортивный фестиваль «CAMPUS 2018», однако организуемые в рамках фестиваля спортивные турниры по различным видам спорта были ориентированы на студентов, которые уже активно занимаются данными видами спорта. В то же время, для повышения массовости занятий спортом, целесообразно проведение мероприятия, направленного преимущественно не на спортсменов, а на остальных студентов, которые интересуются темами фитнеса и здорового образа жизни, но не занимаются целенаправленно каким-либо видом спорта.

В рамках разработки концепции планируемого мероприятия (фестиваля) предлагаются следующие рекомендации:

- даты проведения мероприятия целесообразно приурочить к Международному дню студенческого спорта, который отмечается 20 сентября. Более того, проведение мероприятия в начале учебного года позволит привлечь активных первокурсников и повысить их интерес к занятиям спортом;
- включение в программу мероприятий мастер-классов по бегу, йоге, стретчингу, кроссфиту, пилатесу, воркауту, зумбе и другим популярным направлениям фитнеса;
- включение в программу лекций о пользе занятий спортом, здоровом образе жизни, правильном питании, осознанности, с приглашением специалистов или медийных лиц;
- презентации спортивных клубов и сборных команд Университета. Каждому участнику мероприятия необходимо выдавать брошюру, предоставляющую всю

необходимую информацию о возможности занятий различными видами спорта в СПбГУ;

- проведение турниров по игровым видам спорта (волейбол, баскетбол, футбол) с приглашением известных спортсменов;
- привлечение спонсоров, установка рекламных стендов организаций-партнеров ССК «Балтийские Орланы».

В-третьих, для повышения качества мероприятий ключевым фактором необходимо наличие четко регламентированных процессов, сроков их выполнения и ответственных сотрудников. Чтобы оптимизировать внутренние процессы по организации спортивно-массовых мероприятий для студентов СПбГУ, необходимо, во-первых, определить типовые задачи, а во-вторых, четко распределить обязанности между Управлением по организации спортивной деятельности и ССК «Балтийские Орланы» в соответствии с зонами ответственности (см. рис.). Автором предложена матрица ответственности RACI, распределяющая обязанности по организации и проведению мероприятий (см. табл.13).

Таблица 13. Матрица ответственности при организации спортивных мероприятий в СПбГУ

Задачи	УОСД						ССК			
	Начальник УОСД	Начальник спортивного отдела	Специалист по финансовой деятельности	Специалист по ведению документации	Тренеры клубов по видам спорта	Специалист медицинскому обеспечению	Председатель клуба	Отдел маркетинга и ПР	Отдел внешних связей	Отдел по работе с клубами по видам спорта
Составление календарного плана физкультурно-спортивных мероприятий		A		R	C		I			C
Составление заявки на предоставление медицинского сопровождения	I			A		R				
Составление технического задания на проведение мероприятия		A	R	C						C
Составление положения о соревнованиях		I		A	C					R
Составление проекта приказа о проведении соревнований	I	A		R			I			C
Оповещение обучающихся о проведении мероприятия							A	R		R
Осуществление приема заявок на участие в мероприятии				A	R					R
Утверждение приказа о проведении мероприятий	A	R					I			
Проведение мероприятия	I	A			R		I			R
Составление отчета о проведении мероприятия	I			A	C					R
Публикация результатов соревнований, фотоотчета	I				C			AR		

Составлено автором.

Таким образом, реализация направления обеспечит возможность для физической рекреации студентов, привлечь участников спортивных мероприятия за счет регулярного проведения соревнований в соответствии с календарем, оптимизации процесса организации и проведения мероприятий, установления коммуникации со студентами.

### 3. Создание клубной системы по видам спорта

В рамках данного направления поставлены следующие цели:

- Увеличение доли студентов, занимающихся в клубах по видам спорта, в общей численности студентов, до 20 %
- Достижение 5-7 места в итоговом рейтинге Чемпионата ВУЗов

Формирование клубной системы по видам спорта так же требует четкого распределения ответственности между физкультурно-спортивными подразделениями. В данном случае, наиболее целесообразно распределить ответственность между УОСД и ССК «Балтийские Орланы» с применением матрицы RACI (см. прил. 5).

Как уже отмечалось, существующая система физической культуры в СПбГУ подразумевает возможность выбора одного из 22 видов спорта, но при этом оборачивается низкой результативностью. Поскольку автором была предложена реформа учебного процесса по физической культуре, уже имеющиеся секции по видам спорта целесообразно преобразовать в спортивные клубы, занятия в которых проводятся на факультативной основе, и предназначены для студентов, заинтересованных в целенаправленном самосовершенствовании в избранном виде спорта и участии в соревнованиях. Таким образом, при переходе на клубную систему по видам спорта, минимальные затраты требуются на преобразование секций по физической культуре в спортивные клубы. Также, автором было проанализировано наличие спортивного оборудования и инвентаря, позволяющего проводить занятия по различным видам спорта.

Таким образом, предлагаются следующие мероприятия по формированию клубной системы по видам спорта:

- Преобразование существующие секции по физической культуре в клубы по видам спорта. Таким образом, могут быть созданы клубы по волейболу, альпинизму и скалолазанию, легкой атлетике, скандинавской ходьбе, плаванию, аэробике, бадминтону, академической гребле.
- Формирование спортивных клубов по видам спорта, не развивающихся в СПбГУ. Исходя из проведенного стратегического анализа, наиболее целесообразным является формирование клуба единоборств (дзюдо, тхэквондо, самбо, карате), гандболу, бильярду, пауэрлифтингу, водному поло.
- Формирование спортивно-оздоровительных клубов. В связи с тем, что не все студенты имеют желание заниматься спортом для участия в соревнованиях, а предпочитают заниматься спортом «для себя», целесообразно создание клубов оздоровительной направленности, в которых занятия



проходят в формате, приближенном к занятиям в фитнес-группах. Автором предлагается формирование двух клубов – клуба аэробики и фитнеса, включающего занятия о аэробике, степ-аэробике, фитнесу на фитболах, фитнесу по программе BBG, сайклингу, и клуба «MIND&BODY», включающего занятия по пилатесу, стретчингу и суставной гимнастике.

Организация занятий в клубах позволит привлечь более 2000 студентов к регулярным занятиям в клубах по видам спорта. Более подробно см. в приложении 6. С учетом формирования новых клубов по 20 видам спорта, потребуется дополнительное финансирование на заработную плату и материальное поощрение активистов в размере 5 580 000 руб. в год. Но затраты на функционирование клуба будут самоокупаться после двух лет работы, что подтверждается на следующих примерах.

В качестве примеров рассматриваются этапы организации клуба единоборств и клуба MIND-BODY.

### 3.1. Организация клуба единоборств.

Клуб единоборств является приоритетным направлением по ряду причин. Во-первых, на всех территориальных кластерах СПбГУ расположены спортивные объекты, позволяющие проводить занятия по единоборствам. Во-вторых, сборные команды СПбГУ по таким видам спорта, как дзюдо, самбо, карате, тхэквондо, официально не сформированы, и поэтому либо не представлены, либо занимают места ниже 10 на Чемпионатах ВУЗов Санкт-Петербурга. В-третьих, команды СПбГУ не представлены на соревнованиях студенческих спортивных лиг по дзюдо и самбо. В-четвертых, занятия единоборствами положительно влияют на функциональное состояние занимающихся.

- Организация занятий клуба. Клуб единоборств будет включать регулярные (2-3 раза в неделю) занятия по таким видам, как дзюдо, самбо, тхэквондо, каратэ, бокс, которые будут проводиться на всех кластерах СПбГУ. Предполагаемое количество человек в группе – 20, в день проводится 2 занятия по 1,5 часа. Подробный вариант расписания, предлагаемого автором, см. в приложении 7. Из 20 занимающихся предполагаемое соотношение студентов и сотрудников/сторонних посетителей составляет 75% и 25% соответственно. Исходя из количества групп и данного соотношения, суммарное количество занимающихся студентов может составить 285 человек, а сотрудников и сторонних посетителей – 100 человек (при 100% загруженности).
- Поиск тренеров для проведения занятий и студентов-активистов для содействия развитию клуба. Стоит отметить, что для внедрения данного распределения, требуется корректировка договора о сотрудничестве СПбГУ и ССК «Балтийские Орланы», в соответствии с которым СПбГУ предоставляет спортивные объекты и тренерский состав для обеспечения проведения занятий, а Спортивный клуб – занимается продвижением клубов, привлечением студентов и сторонних посетителей и привлечением студентов-активистов для развития клуба.

Поскольку занятия по одинаковым дисциплинам могут проводиться одновременно в двух местах, следовательно требуется по 2 тренера по боксу, тхэквондо, самбо и дзюдо, и 1 тренер по карате. Исходя из уровня загруженности и количества рабочих часов, фиксированный оклад для тренеров по боксу составляет 25 000 руб., для тренеров по самбо и дзюдо – 20 000 рублей, для тренеров по тхэквондо и карате – 15 000 рублей.

Также для развития и продвижения клуба необходимо привлечение студентов активистов, занимающихся SMM и координацией студентов. Поскольку деятельность по развитию клуба может занимать значительную часть свободного времени студента, то необходимо определить меру материального поощрения в виде ежемесячной стипендии. Размер стипендии можно определить по аналогии с Повышенной государственной академической стипендий – тогда он составит 5000-7000 рублей.

■ Привлечение сотрудников и сторонних посетителей. Реализация данного этапа осуществляется отделом маркетинга и отделом по внешним связям Студенческого спортивного клуба, а также спортивным отделом и внебюджетным УОСД. В качестве способов продвижения можно предложить поисковую оптимизацию и SMM. Также в целях продвижения клуба, целесообразно сформировать часть заработной платы преподавателей следующими образом: 3% от оклада за каждого привлеченного посетителя. Таким образом, можно определить постоянные затраты на деятельность клуба(см. табл. 14).

Таблица 14. Постоянные затраты на обеспечение работы клуба единоборств

Постоянные затраты	Месяц	Год
Заработная плата преподавателей	<b>120000</b>	1440000
Материальное поощрение активистов	10000	120000
Поисковая оптимизация	40000	480000
Итого, руб.	50000	<b>2040000</b>

Составлено автором.

Для получения дополнительного дохода от деятельности клуба, целесообразно осуществлять продажу клубных карт на 10 занятий для сотрудников и сторонних посетителей стоимостью . В соответствии с различными уровнями загруженности, можно определить возможную ежемесячную выручку следующим образом (см. табл. 15)

Таблица 15. Количество проданных абонементов в месяц при разных уровнях загруженности

Показатель	Загруженность						
	10%	20%	30%	50%	70%	90%	100%
Количество абонементов на 10 занятий в месяц	10	36	29	48	67	162	100
Выручка в месяц, руб.	35 000	126 000	101 500	168 000	234 500	567 000	350 000

Составлено автором.

Тогда прибыль за 3 года составит (см. табл. 16).

Таблица 16. Выручка за первые 3 года функционирования клуба единоборств СПбГУ

Год	Загруженность	Выручка	Затраты	Прибыль
1 год	3 мес. 10%, 5 мес. 20%, 4 м 30%	1 141 000	2 360 000	- 1 219 000
2 год	3 мес. 30%, 2 мес. 20%, 7 мес. 50%	1 732 500	<b>2 040 000</b>	- 627 500
3 год	6 мес. 70%, 2 мес. 30%, 4 мес. 70%	2 548 000	<b>2 040 000</b>	508 000
4 год	3 мес. 70%, 2 мес. 30%, 7 мес. 90%	2 548 000	<b>2 040 000</b>	508 000

Составлено автором.

Из таблицы видно, что для организации клуба требуется финансирование в размере 1 877 000 руб. , а с 3 года деятельность клуба будет приносить прибыль.

В дальнейшем, с учетом строительства спортивного комплекса на ул. Мичманской, в распоряжении клуба будут находиться еще два спортивных зала – для борьбы и для бокса, что позволит, за счет расширения спортивных площадей, сформировать новые группы, а также ввести занятия по таким видам спорта, как вольная борьба, греко-римская борьба, кикбоксинг.

## 1.2. Организация клуба MIND&BODY

Mind&body – это направление фитнеса, главной особенностью которого является сознательная работа над телом, и развивающего такие навыки как, координация, баланс, гибкость. Данное направление рекомендуется для людей с заболеваниями позвоночника и суставов. В рамках клуба MIND&BODY в СПбГУ могут проводиться занятия по пилатесу, стретчингу и суставной гимнастике. Организация клуба подразумевает формирование 10 групп по каждому направлению. Занятия проходят 2 раза в неделю и длятся 1,5 часа. Подробный вариант расписания см. в приложении 8.

Далее будут рассмотрены этапы организации клуба.

### ▪ Привлечение тренеров и активистов

С учетом количества планируемых занятий в неделю, необходимо нанять 4 преподавателей. Исходя из количества рабочих часов на каждого преподавателя, которое составляет 13,5 часов (9 занятий в неделю), то ежемесячный фиксированный оклад следует установить на уровне 15000-20000 тыс. руб.. Дополнительно в целях продвижения клуба целесообразно сформировать сдельную часть заработной платы преподавателей следующими образом: производить доплату в размере 5% от оклада за каждого привлеченного посетителя. Что касается активистов, то для развития клуба требуется выполнение следующих обязанностей: SMM в целях продвижения клуба и координация студентов и привлечение их к занятиям в клубе.

- Привлечение сотрудников и сторонних посетителей

Соотношение студентов и покупателей клубных карт предполагается аналогичным данному показателю в клубе единоборств – 75% и 25 % соответственно. Стоимость клубной карты для сотрудников и сторонних посетителей составит 2500 за 10 занятий в месяц.

В качестве способов продвижения можно предложить поисковую оптимизацию и SMM. Реализация данного этапа осуществляется отделом маркетинга и отделом по внешним связям Студенческого спортивного клуба, а также спортивным отделом и внебюджетным отделом Управления по организации спортивной деятельности.

Таким образом, можно определить планируемые затраты на создание и обеспечение функционирования клуба следующими образом (см. табл. 17).

Таблица 17. Затраты на обеспечение работы клуба MIND&BODY СПбГУ

Постоянные затраты	Месяц	Год
Заработная плата преподавательского состава	60 000 Р	960 000 Р
Материальное поощрение активистов	10 000 Р	120 000 Р
Поисковая оптимизация	40 000 Р	480 000 Р
Итого в год		1 560 000 Р

Составлено автором.

Исходя из соотношения студентов и сторонних посетителей, указанных в предыдущем пункте, можно спрогнозировать количество сторонних посетителей в месяц при разных видах загруженности (см. таблицу 18). В табл. 19 показана прибыль за 3 года.

Таблица 18. Выручка от продажи абонементов при разных уровнях загруженности

Показатель	Загруженность						
	10%	20%	30%	50%	70%	90%	100%
Количество сотрудников и сторонних посетителей	10	20	30	50	70	90	100
Выручка в месяц, руб.	25 000	50 000	75 000	125 000	175 000	225 000	250 000

Составлено автором.

Таблица 19. Прибыль от продажи абонементов на занятия в клубе MIND&BODY за 4 года

Год	Загруженность	Выручка, руб.	Затраты, руб.	Прибыль, руб.
<b>1 год</b>	3 мес. 10%, 5 мес. 20%, 4 мес. 30%	<b>625 000</b>	1 560 000	-935 000
<b>2 год</b>	3 мес. 30%, 2 мес. 20%, 7 мес. 50%	<b>1 200 000</b>	1 560 000	-360 000
<b>3 год</b>	10 мес. 70%, 2 мес. 30%,	<b>1 900 000</b>	1 560 000	<b>340 000</b>
<b>4 год</b>	10 мес. 70%, 2 мес. 30%,	<b>1 900 000</b>	1 560 000	<b>340 000</b>

Составлено автором.

Из таблицы видно, что на 3 год работы клуба выручка превышает затраты, а значит клуб может функционировать в условиях самоокупаемости. Однако в первые 2 года требуется финансирование в размере 1 300 000 руб. При этом организация клуба позволит привлечь около 240 студентов к регулярным занятиям (2 раза в неделю).. Более того, ряд исследований отмечает положительное влияние занятий на функциональное состояние студентов. Так, занятия пилатесом помогают улучшить пробы Ромберга на 65%, пробы Штанге и пробы Генчи в 1,5 и 0,7 раз соответственно. Поэтому можно утверждать, что у всех регулярно занимающихся студентов будут улучшены показатели функционального состояния.

На примере организации занятий клуба единоборств и клуба MIND&BODY показано, что клубы могут работать в условиях самоокупаемости, начиная с 3-4 года работы. Но требуется финансирование в течение первых двух лет.

Таким образом, внедрение реализации указанных мероприятий, направленных на контроль состояния здоровья студентов, популяризацию массового спорта и развитие видов спорта за счет создания спортивных клубов, позволит достичь следующих результатов:

- увеличить долю студентов 1 и 2 курса, занимающихся физической культурой, до 90% за счет обеспечения текущего контроля посещения занятий, и соответственно повысить показатели функционального состояния за счет направленности занятий на развитие выносливости, силы, гибкости и координации.
- увеличить долю студентов, занимающихся в клубах по видам спорта, до 12%, а также предоставить студентам возможности для активного отдыха, и тем самым увеличить долю студентов, занимающихся физической культурой и спортом.
- увеличить долю студентов, занимающихся физической культурой и спортом, до 48% за счет внедрения обязательных занятий по физической культуре для студентов 1 и 2 курсов бакалавриата и клубной системы факультативных занятий для студентов старших курсов.
- повысить место СПбГУ в итоговом рейтинге Чемпионата ВУЗов Санкт-Петербурга до 5-7 места (в зависимости от итогов выступления команд), за счет повышения коэффициента массовости участия спортсменов в чемпионатах ВУЗов.

## Заключение

Развитие студенческого спорта является одним из приоритетных направлений развития образовательных организаций высшего образования, поскольку он способствует улучшению состояния здоровья, повышению успеваемости и работоспособности студентов, а также формирует положительный имидж организации и позволяет привлечь абитуриентов.

В ходе исследования была выполнена поставленная цель - формирование предложений и рекомендаций по совершенствованию стратегии развития студенческого спорта в Санкт-Петербургском государственном университете, и получены следующие результаты:

1. Выявлены особенности физической культуры и спорта как объекта управления, такие как: многообразие субъектов физической культуры и спорта и взаимопроникаемость различных направлений спорта. Так, в развитии студенческого спорта, помимо образовательных организаций, заинтересованы и органы государственного управления, и спортивные федерации по видам спорта, и общественные организации, поскольку студенческий спорт влияет также на развитие спорта высших достижений и популяризацию массового спорта среди населения. В ходе разработки стратегии необходимо учитывать текущие интересы всех субъектов сферы студенческого спорта.
2. Определена сущность процесса разработки стратегии развития студенческого спорта. В результате процесса должен быть сформирован комплекс стратегических целей и задач с учетом возможных синергетических эффектов, которые зачастую могут быть обнаружены при изучении взаимосвязей сфер физической культуры и спорта, здравоохранения и образования.
3. Выявлены актуальные тенденции развития студенческого спорта в Российской Федерации, отраженные в документах стратегического планирования в областях физической культуры и спорта и государственной молодежной политики, и подчеркивающие важность студенческого спорта как фактора гармоничного физического, интеллектуального и духовного развития молодежи. Основным документом стратегического планирования в области студенческого спорта является Концепция развития студенческого спорта до 2025 года.
4. Проанализирована система управления студенческим спортом в Санкт-Петербургском государственном университете. В структуре СПбГУ функционируют два подразделения – кафедра физической культуры и спорта и управление по организации спортивной деятельности, а также отдельно создана общественная организация – студенческий спортивный клуб СПбГУ «Балтийские Орланы». Однако текущее взаимодействие данных структур приводит к дублированию полномочий и возникновению конфликтов и разногласий. Также, существующая система стратегического планирования развития студенческого спорта в СПбГУ недостаточно разработана и не соответствует принципам стратегического планирования, в связи с чем не позволяет достичь поставленных

результатов.

5. Проведен анализ текущего состояния развития студенческого спорта в СПбГУ по следующим направлениям: развитие спортивной инфраструктуры, финансирование студенческого спорта, деятельность студенческого спортивного клуба, организация физкультурно-спортивной работы и развитие массового спорта, организация работы со сборными командами и конкурентоспособность Университета на спортивной арене, состояние здоровья и уровень функционального состояния студентов СПбГУ. В ходе анализа были выделены следующие проблемы, требующие решения:

- снижение финансирования проведения спортивных мероприятий и содержания спортивных сооружений за последние 3 года;
- низкая доля студентов, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности студентов, которая составляет 36,4 %;
- резкое снижение количества участников проводимых спортивных мероприятий за последние 3 года;
- снижение позиции СПбГУ в итоговом рейтинге Чемпионата ВУЗов Санкт-Петербурга за последние 4 года;
- неудовлетворительные показатели функционального состояния студентов СПбГУ, выявленные по итогам мониторинга

6. На основе проведенного анализа, выделены приоритетные направления развития студенческого спорта в СПбГУ:

- совершенствование физического состояния студентов СПбГУ;
- популяризация массового спорта среди студентов;
- формирование клубной системы по видам спорта;

В соответствии с указанными направлениями, автором были выдвинуты предложения и рекомендации по разработке Стратегии развития студенческого спорта в СПбГУ на период с 2018 по 2022 г. Достижение поставленных целей требует проведения следующих мероприятий:

1. Реструктуризация системы управления студенческим спортом в СПбГУ и четкое разграничение полномочий путем построения матриц ответственности RACI.
2. Внедрение обязательных занятий по физической культуре, направленных на развитие таких физических способностей, как выносливость, сила, гибкость и координация.
3. Внедрение здоровьесберегающих технологий в учебный процесс
4. Приобретение спортивного инвентаря, предназначенного для активного отдыха студентов
5. Создание единой-информационно-коммуникационной системы
6. Совершенствование календарного плана студенческих спортивных мероприятий СПбГУ и организация крупномасштабного студенческого фестиваля, посвященного фитнесу и здоровому

образу жизни

7. Формирование системы спортивных и спортивно-оздоровительных клубов

Реализация указанных мероприятий позволит достичь ключевых целей Стратегии:

1. Повышение доли студентов с хорошими и отличным показателями функционального состояния, в общей доле студентов очной формы обучения, до 40 %
2. Увеличение доли студентов, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности студентов очной формы обучения, до 50%
3. Достижение 5-7 места в итоговом рейтинге Чемпионата ВУЗов Санкт-Петербурга.



## Список источников

### Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 26.07.2017) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"

1. Распоряжение КФКиС от 19.12.2017 г. №589-р. «Об утверждении итогов чемпионатов Санкт-Петербурга среди студентов образовательных организаций высшего образования в 2017 году. URL: <http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2017/12/29/589-%D1%80.pdf> (дата обращения: 13.03.2018 г.)
2. Брызгалов, И.В. Менеджмент организации физической культуры и спорта / И.В. Брызгалов, И.Ю. Сазонов: учебник – екатеринбург: УрФУ, 2016. – 236 с.
3. Вяльцева, Е.Д. Спортивный менеджмент – понятие и характерные свойства / Е.Д. Вяльцева, А.К. Панкратова // Актуальные проблемы и современные технологии преподавания иностранных языков в неспециальных вуз, 2017. -материалы 10-й Всероссийской с международным участие научно-практической конференции неязыковых вузов (17-18.03.2017 г.). С.19-21.
4. Государственное управление в сфере спорта : Учебник для магистров / Понкин И.В. [и др.]. - М.: Буки Веди, 2017. - 485 с.
5. Евдокимов, И.М. Ограничение двигательной активности как фактор неблагоприятно влияющий на психическое состояние человека /И.М. Евдокимов // Физическая культура и спорта в системе образования России: инновации и перспективы развития – 2015: материалы всероссийской научно-практической конференции (12- 13.11.2015 г).. С. 231-234.
6. Еремина Е.А. Приоритетные задачи развития спорта в Санкт-Петербургском государственном университете на основании мнений студентов / Е.А. Еремина // Физическая культура и спорта в системе образования России: инновации и перспективы развития – 2015: материалы всероссийской научно-практической конференции (12- 13.11.2015 г).. С. 119-125.
7. Зыкун Ж. А., Конон А. И. Внедрение гимнастики пилатес на занятиях по физическому воспитанию со студентами группы ЛФК при заболевании сколиоз // Молодой ученый. — 2016. — №18. — С. 200-205. — URL <https://moluch.ru/archive/122/33838/> (дата обращения: 02.05.2018).
8. Лабудин, А.В. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта / А.В. Лабудин, А.М. Шамхалов // Управленческое консультирование. - 2017. - С. 82 - 89.  
URL : [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29938089\\_26329476.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_29938089_26329476.pdf)  
(дата обращения: 05.11.2017г.)
9. Лысков, В.В. Студенческий спорт как средство развития целостной личности / В.В. Лысков // Стратегия развития спортивно-массовой работы со студентами: материалы Всероссийской научно-методической конференции (21-23.11.2015 г.). С. 90-95.
10. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 224 с
11. Минвалеев Р.С., Шадрин Л.В. Студенческий спорт и массовая физическая культура: сравнение результатов функционального тестирования / Р.С Минвалеев., Л.В Шадрин // Физическая культура и спорт в системе высшего образования: инновации и перспективы развития – 2016: материалы научно-практической конференции ( 2-

- 3.11.2016 г.) . С. 159-164. URL: <http://www.tapasyoga.ru/contents.php?id=162> (дата обращения: 13.04.2018 г.)
12. Намозова, С.Ш. Организация занятий по физической культуре в СПбГУ / С.Ш. Намозова // Физическая культура и спорта в системе образования России: инновации и перспективы развития – 2015: материалы всероссийской научно-практической конференции (01.11.2015 г).. С.3-5.
  13. Намозова, С.Ш. , Хуббиев Ш.З. Положительное влияние регулярных занятий физической культурой на функциональное состояние организма студентов /С. Ш. Намозова, Ш.З. Хуббиев, Л.В. Шадрин, Р.С. Минвалеев//
  14. Намозова С.Ш., Хуббиев Ш.З. Мониторинг функционального состояния членов сборных команд в системе педагогического управления студенческим спортом: отбор значимых критериев / С.Ш. Намозова, Ш.З. Хуббиев, Р.С. Минвалеев, Л.В. Шадрин // Теория и практика физической культуры. №4. 2016. С. 20-22.
  15. Понкина, А.И. Государственное управление и автономная институционализация в области спорта / А.И. Понкина // Комиссия по спортивному праву Ассоциации юристов России; Национальное объединение спортивных юристов Российской Федерации. – М., 2013. – 143 С.
  16. Петренко, А.Н. Совершенствование управления физической культуры и спорта / А.Н. Петренко // Современные тенденции развития науки и технологий. - №1. - 2015. - 89 - 92. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_23601739\\_39852273.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_23601739_39852273.pdf) (дата обращения: 05.11.2017 г.)
  17. Райзберг Б.А. Программно-целевое планирование и управление: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 428 С.
  18. Ткачев Е.В. Связь студенческого спорта и спорта высших достижений / Е.В. Ткачев // Актуальные проблемы развития физической культуры и спорта в современных условиях. № 1. 2016. С. 321-326.
  19. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 576 С.
  20. Университет Олимпийский. Спортивный мир Петербургского университета /Культурный фонд «Знаменитые универсанты СПбГУ». – СПб, 2013. – 184 с.
  21. Хойе, Р. Спортивный менеджмент: принципы и применение // Р. Хойя, А.Смит, М. Николсон и др. – М.: ООО «Издательство «Рид Медиа», 2013. – 352 с.
  22. Ярчиковская, Л.В. Система контроля за освоением общекультурной компетенции по физической культуре / Л.В. Ярчиковская. С 5-8. // // Физическая культура и спорта в системе образования России: инновации и перспективы развития – 2015: материалы всероссийской научно-практической конференции (01.11.2011 г.). С. 6-8.
  23. Petkovic, J. Significance of strategic planning for results of sport organization // J. Petkovic, E. Jasinskas // Ekonomika a management.#4. 2016. P. 56-72. URL:
  24. University of Cambridge Strategy of sport 2017-2022. URL:
  25. Kriemadis, t. Strategic Planning models in pubic and non-profit sport organizations / t Kriemadis, E. theakou // Sport management international journal. #2. 2007. P. 27-37. URL:
  26. Chellaclurai P. Sport Management: Defining the field // European Journal for Sport Management, 1994. - '№ 1
  27. Ассоциация студенческих спортивных клубов России. URL: [http://studsportclubs.ru/sites/default/files/docfiles/assk\\_2015.pdf](http://studsportclubs.ru/sites/default/files/docfiles/assk_2015.pdf) (дата обращения 16.03.2018 г.)

28. Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта». URL: <http://government.ru/programs/210/events/> (дата обращения: 10.03.2018 г.)
29. Доклад о развитии массового спорта и физического воспитания населения. URL: [http://vzm1.edu.27.ru/files/documents/185\\_doklad\\_o\\_razvitii\\_massovogo\\_sporta\\_i\\_fizicheskogo\\_vospitaniya\\_naseleniya.pdf](http://vzm1.edu.27.ru/files/documents/185_doklad_o_razvitii_massovogo_sporta_i_fizicheskogo_vospitaniya_naseleniya.pdf) (дата обращения: 05.12.2017 г.)
30. Итоги чемпионатов ВУЗов Санкт-Петербурга в 2017 году. URL: [http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2017/12/29/%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8\\_%D0%A7%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2\\_%D0%92%D0%A3%D0%97%D0%BE%D0%B2.pdf](http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2017/12/29/%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8_%D0%A7%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2_%D0%92%D0%A3%D0%97%D0%BE%D0%B2.pdf) (дата обращения: 15.03.2018 г.)
31. Календарный план участия студенческих команд СПбГУ во внешних соревнованиях на 2017-2018 гг.
32. Календарный план физкультурно-массовых и оздоровительных мероприятий с обучающимися СПбГУ на 2018 год.
33. Кафедра физической культуры и спорта СПбГУ. URL: <http://www.sport.spbu.ru> (дата обращения 16.03.2018 г.)
34. Концепция развития студенческого спорта в РФ на период до 2025 года URL: [http://studsport.ru/27.11.2017\\_utvergdna\\_kontseptsiya\\_razvitiya\\_studencheskogo\\_sporta](http://studsport.ru/27.11.2017_utvergdna_kontseptsiya_razvitiya_studencheskogo_sporta) (дата обращения: 07.12.2017 г.)
35. Концепция развития студенческого спорта в СПбГУ
36. Методические рекомендации по развитию студенческого спорта URL: [http://kronbars.ifmo.ru/images/pages/14/MetodRek\\_studsport\\_290616.pdf](http://kronbars.ifmo.ru/images/pages/14/MetodRek_studsport_290616.pdf) (дата обращения 19.03.2018 г.)
37. Основы государственной молодежной политики в Российской Федерации до 2025 года. URL: <http://static.government.ru/media/files/ceFXleNUqOU.pdf> (дата обращения: 12.03.2018 г.)
38. План развития физической культуры и спорта в СПбГУ с 2011 по 2016 гг.
39. План финансово-хозяйственной деятельности СПбГУ на 2017 год. URL: <https://spbu.ru/sites/default/files/planfin2017.pdf> (дата обращения 16.03.2018 г.)
40. Положение о проведении чемпионатов Санкт-Петербурга среди студентов образовательных организаций высшего образования в 2018 году. URL: [http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2018/01/30/%D0%A1%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%B0%D0%B4%D0%B0\\_%D0%92%D0%A3%D0%97%D0%BE%D0%B2\\_2018.pdf](http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2018/01/30/%D0%A1%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%B0%D0%B4%D0%B0_%D0%92%D0%A3%D0%97%D0%BE%D0%B2_2018.pdf) (дата обращения: 12.03.2018 г.)
41. Российский студенческий спортивный союз. URL: <http://studsport.ru/> (дата обращения: 16.03.2018 г.)
42. Спортивные объекты СПбГУ. URL: <http://students.spbu.ru/2-uncategorised/2742-sportivnye-ob-ekty-spbgu.html> (дата обращения: 19.03.2018 г.)
43. Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ до 2020 года. URL: [http://kfis.gov.spb.ru/media/acts/2016/01/21/D0%9A%D0%B8%D0%A1\\_%D0%B4%D0%BE\\_2020\\_%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0\\_rfF6Y81.pdf](http://kfis.gov.spb.ru/media/acts/2016/01/21/D0%9A%D0%B8%D0%A1_%D0%B4%D0%BE_2020_%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0_rfF6Y81.pdf) (дата обращения: 20.11.2017 г.)
44. ССК СПбГУ «Балтийские Орланы». URL: <http://sportclub.spbu.ru/> (дата обращения 15.03.2018 г.)
45. Управление по организации спортивной деятельности СПбГУ. URL: <http://uosd.spbu.ru> (дата обращения 12.02.2018 г.)

46. Физическая культура и спорта в СПбГУ / Наука побеждать. СПб:-2012. 18 С. URL: <http://sport.spbu.ru/pdf/manuals/fkis.pdf> (дата обращения 15.03.2018 г.)
47. Школьный и студенческий спорт. URL: <https://www.minsport.gov.ru/sport/physical-culture/shkolnyy-i-studenche/27816/> (дата обращения: 10.03.2018 г.)
48. The RACI Matrix and FICEMS Project management. URL: <https://www.ems.gov/ficems/jun2014/RACI-Matrices-June2014.pdf> (дата обращения 10.03.2018 г.)

## Приложение 1

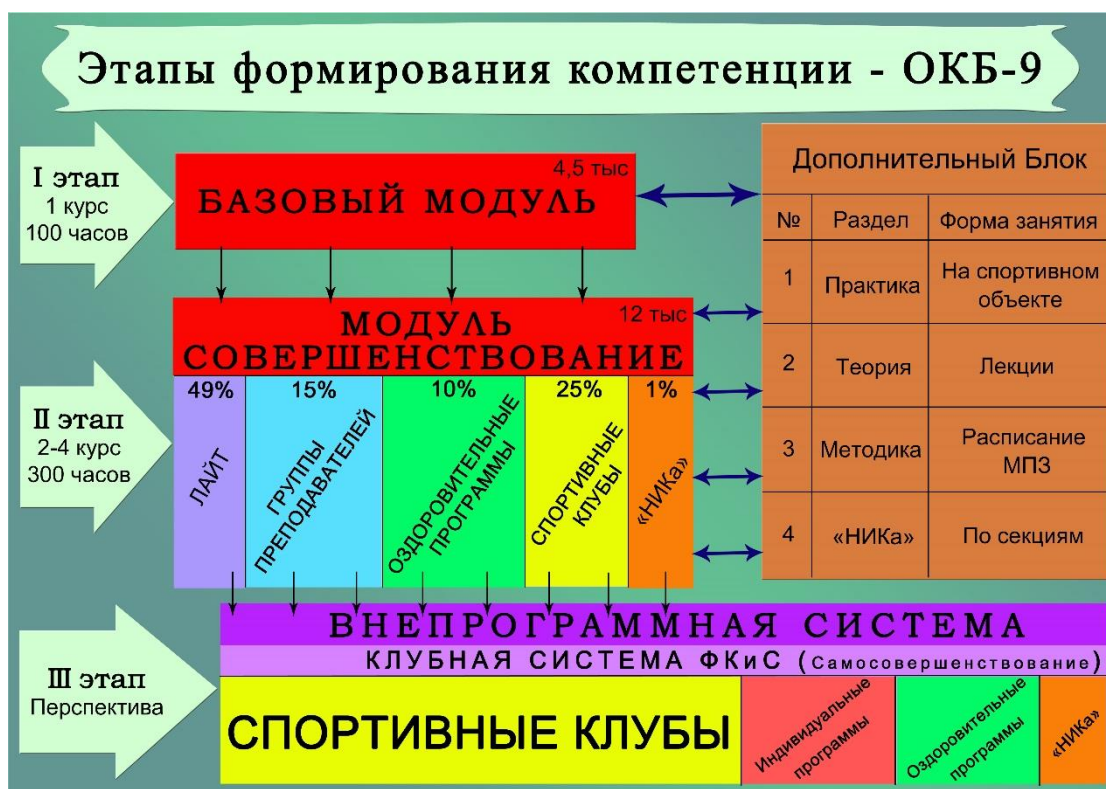


Рисунок 1. Этапы формирования системы физической культуры и спорта в СПбГУ

Источник: Кафедра физической культуры и спорта СПбГУ. URL: <http://www.sport.spbu.ru> (дата обращения 16.03.2018 г.)

## Приложение 2

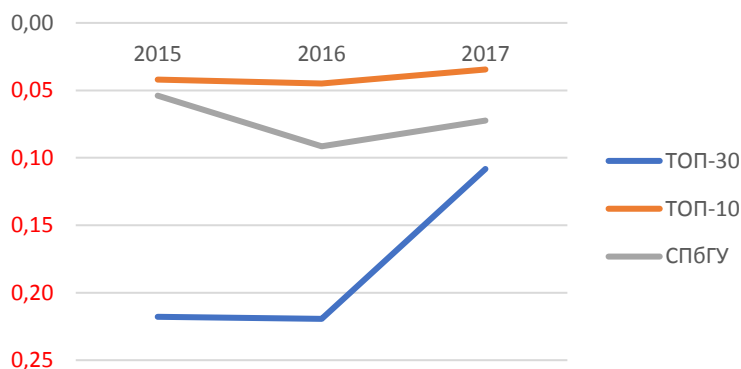


Рисунок 2. Динамика медианы коэффициента массовости по 10 и 30 лучшим ВУЗам СПб и значения коэффициента массовости у СПбГУ в 2015-2017 гг.

Составлено автором по: Итоги чемпионатов ВУЗов Санкт-Петербурга в 2017 году. URL: <http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2017> (дата обращения: 15.03.2018 г.)

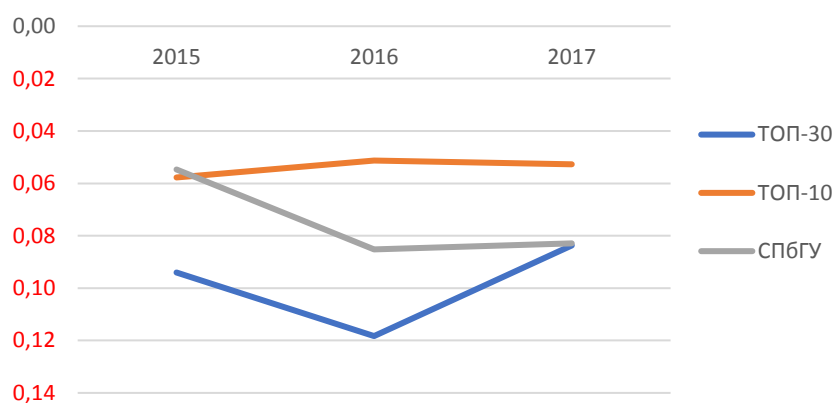


Рисунок 3. Динамика медианы коэффициента успешности по 10 и 30 лучшим ВУЗам СПб и значения коэффициента успешности у СПбГУ в 2015-2017 гг.

Составлено автором по: Итоги чемпионатов ВУЗов Санкт-Петербурга в 2017 году. URL: <http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2017> (дата обращения: 15.03.2018 г.)

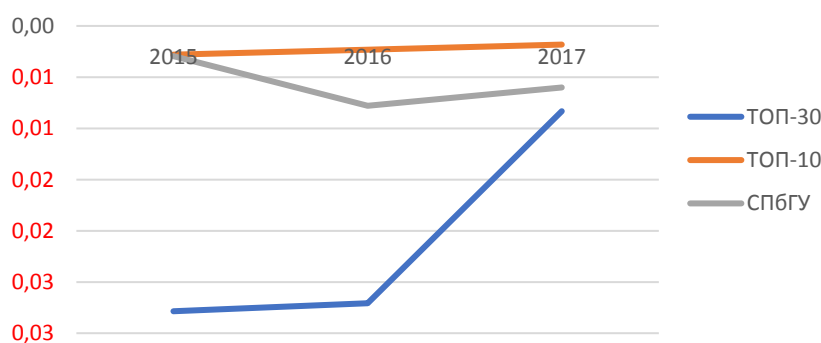


Рисунок 4. Динамика медианы общего коэффициента по 10 и 30 лучшим ВУЗам СПб и значения общего коэффициента у СПбГУ в 2015-2017 гг.

Составлено автором по: Итоги чемпионатов ВУЗов Санкт-Петербурга в 2017 году. URL: <http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2017> (дата обращения: 15.03.2018 г.)

## Приложение 3

Таблица 1. Распределение обязанностей сотрудников по основным направлениям работы УОСД.

Должность	Обязанности по направлениям работы	
	Работа с клубами по видам спорта СПбГУ	Проведение мероприятий
Начальник спортивного отдела	1. Взаимодействие со спортивными федерациями по видам спорта и главными судейскими коллегиями 2. Организация приема перспективных спортсменов для обучения в СПбГУ 3. Составление общего календарного плана внешних мероприятий для студентов СПбГУ	1. Составление календарного плана физкультурно-спортивных мероприятий для студентов СПбГУ 2. координация деятельности отдела по организации спортивных мероприятий 3. Согласование приказов о проведении мероприятий
Специалист по ведению документации	1. Организация документального сопровождения деятельности клуба и сборных команд; 2. Формирование списков сборных команд 3. Составление индивидуальных графиков для спортсменов СПбГУ 4. Составление расписания тренировок	1. Составление проектов приказов о проведении соревнований 2. Формирование заявок обучающихся на участие в соревнованиях
Специалист по финансовой деятельности	1. Обеспечение страхования спортсменов 2. Проведение мероприятий по формированию фонда для спортивных стипендий с привлечением дополнительных средств 3. Обеспечение финансирования учебно-тренировочных сборов и выездных соревнований для членов сборных команд	1. Составление сметы расходов на календарный год 2. Составление технического задания на проведение мероприятия
Специалист по медицинскому обеспечению	1. Обеспечение медицинского осмотра членов клуба и сборных команд СПбГУ 2. Обеспечение ежегодного мониторинга функционального состояния спортсменов	1. Формирование заявки на медицинское сопровождение мероприятий
Тренера клубов по видам спорта	1. Составление плана подготовки и календарного плана соревнований сборной команды 2. Ведение учета тренировочных занятий клуба 3. Предоставление ежемесячного отчета по спортивной работе 4. Предоставление отчета об участии в соревнованиях	1. Составление положения о проведении соревнований 2. Составление итогового отчета о результатах соревнований 3. Судейство соревнований

Составлено автором.

## Приложение 4

Таблица 2. Основные группы спортивных мероприятий для студентов СПбГУ

Уровень	Цель мероприятий	Примеры мероприятий	Тип мероприятий
1	Спортивно-массовые мероприятия, активный отдых	Турнир по игре КУБ, Неделя здоровья	Внутренние
		День здоровья	
		Турнир по игре КУБ	
2	Популяризация физической культуры и спорта, развитие массового спорта и ЗОЖ	Спартакиада ГТО	Внутренние
		Фестиваль спорта "Петергофский Олимпик" "CAMPUS"	
		Турниры по видам спорта (Открытый Кубок Б.В. Спасского по шахматам; "Овация", Кубок Зубова)	
		Внутрифакультетские турниры	
		Чемпионаты спортивного клуба СПбГУ	
3	Подготовка спортивного резерва, отбор команд в сборные, чемпионат вузов	Приз первокурсника	Внутренние
		Чемпионат СПбГУ	
		Чемпионат ВУЗОВ	Внешние
		Всероссийские турниры для участников сборных команд	
4	Соревнования в системе студенческого спорта	Первенство НСФЛ	Внешние
		Этапы чемпионатов АССК России	
5	Турниры, направленные на повышение имиджа университета и взаимодействие с другими университетами	Кубок Вызова СПбГУ-МГУ (академическая гребля, регби, танцевальный спорт, шахматы)	Внешние
		Международные турниры по академической гребле (Матчевая встреча с Отаго, Фестиваль лодок драконов, Королевская регата Хенли)	
		Турнир 5 мячей (баскетбол, волейбол, футбол, гандбол, регби)	
		Матчевая встреча с Оксфордом по регби	

Составлено автором.



## Приложение 5

Таблица 1. Распределение обязанностей в работе с клубами по видам спорта

Задачи	УОСД						ССК				КФКиС
	Начальник УОСД	Начальник спортивного отдела УОСД	Специалист по финансовой деятельности	Специалист по ведению документации	Тренеры клубов по видам спорта	Специалист по медицинскому обслуживанию клубов	Председатель клуба	Отдел маркетинга и PR	Отдел внешних связей	Отдел по работе с клубами по видам спорта	Центр исследования физического состояния человека
Поиск активистов для содействия развитию клуба (Капитан, SMM-специалист, координатор)	I						A	R		C	
Составление расписания занятий клуба		A		R	I		I			C	
Составление календарного плана спортивных мероприятий для членов клуба		A		R	C					C	
Привлечение абитуриентов и студентов к занятиям в клубе		I					A	R	R	C	
Привлечение сторонних посетителей к занятиям в клубе	I		I				A	R	R	C	
Проведение занятий в клубе	I	A			R					R	
Ведение учета тренировочных занятий в клубе				I	AR					C	
Формирование сборных команд из числа лучших студентов клуба		A		R	C					C	
Обеспечение участия сборных команд во внешних спортивных мероприятиях	A	R			C		I			C	
Обеспечение ежегодного мониторинга функционального состояния членов клуба	I					C	I				AR
Формирование ежегодного отчета об итогах спортивной работы клуба и участии студентов в соревнованиях	A			R	C					C	
Формирование ежегодного отчета о результатах коммерческой деятельности клуба	I		R		C		A	C	R		

Составлено автором.

## Приложение 6

Таблица 4. Клубы по видам спорта в СПбГУ

Клуб	Оборудование и инвентарь	Количество кластеров со спортивными объектами	Количество групп	Количество человек в группе	Количество человек
Гандбол	Игровой зал	3	4	15	60
Регби	Поле	1	2	20	40
Футбол	Поле и игровой зал	3	6	20	120
Клуб бадминтона	ракетки для бадминтона 28 шт.	3	4	15	60
Волейбольный клуб	мячи волейбольные 47 шт.	3	6	16	128
Баскетбольный клуб	Мячи баскетбольные 65 шт.	3	6	16	160
Альпинизм	трасса для скалолазания	1	6	10	60
Беговой клуб	барьеры легкоатлетические 10 шт.	3	6	20	120
Лыжный клуб	Лыжи 235 шт.	3	6	20	120
Клуб скандинавской ходьбы	Лыжные палки 235 шт.	3	6	20	120
Клуб плавания	Бассейн	1	6	12	72
Клуб водного поло	Бассейн	1	1	12	12
Гребной клуб	гребные тренажеры 10 шт.	1	6	10	60
Бильярдный клуб	столы для бильярда	1	6	8	48
Клуб пауэрлифтинга	Штанги, гири	2	6	10	60
<b>Клуб аэробики и фитнеса</b>					
Аквааэробика	Бассейн	1	6	10	60
Сайклинг	Велотренажеры 14 шт.	1	6	12	72
Фитнес с фитболом	Гимнастические мячи 33 шт.	1	2	20	40
Аэробика	Гимнастические коврики 128 шт.	1	5	20	100
Степ-аэробика	степ-платформа 29 шт	1	2	20	40
BBG фитнес	Мячи набивные (1 кг, 2 кг, 2,5 кг, 3 кг, 5 кг) 109 шт., утяжелители	1	2	15	30
<b>Клуб единоборств</b>					
Самбо	борцовое покрытие	3	4	15	60
Дзюдо	борцовое покрытие	3	2	15	30
Тхэквондо	борцовое покрытие	3	3	15	45
Бокс	ринг боксерский	3	8	15	120
Каратэ	борцовое покрытие	3	2	15	30
<b>MIND&amp;BODY клуб</b>					
Пилатес	Гимнастические коврики 128 шт.	3	8	10	80
Стретчинг	Гимнастические коврики 128 шт.	3	8	10	80
Суставная гимнастика	Гимнастические коврики 128 шт.	3	8	10	80
<b>Итого</b>					<b>2107</b>

Составлено автором.

## Приложение 7

Таблица 5. Вариант расписания занятий клуба единоборств СПбГУ

Кластер	ВУНК		ПУНК		Смольный
Спортивный объект	Зал бокса	Зал борьбы	Зал бокса	Зал борьбы	Зал борьбы
	<b>Понедельник</b>				
16:45-18:15	бокс	самбо	бокс	карате	самбо
18:20-19:50	бокс	дзюдо	бокс	тхэквондо	тхэквондо
	<b>Вторник</b>				
16:45-18:15	-	тхэквондо	бокс	дзюдо	самбо
18:20-19:50	-	карате	бокс	самбо	самбо
	<b>Среда</b>				
16:45-18:15	бокс	дзюдо	бокс	тхэквондо	самбо
18:20-19:50	бокс	самбо	бокс	карате	тхэквондо
	<b>Четверг</b>				
16:45-18:15	бокс	-	бокс	самбо	самбо
18:20-19:50	бокс	-	бокс	дзюдо	самбо
	<b>Пятница</b>				
16:45-18:15	бокс	карате	бокс	-	самбо
18:20-19:50	бокс	тхэквондо	бокс	-	тхэквондо
	<b>Суббота</b>				
16:45-18:15	бокс	дзюдо	бокс	карате	-
18:20-19:50	бокс	самбо	бокс	тхэквондо	-

Составлено автором.

## Приложение 8

Таблица 6. Вариант расписания занятий клуба MIND&amp;BODY.

Кластер	ВУНК		ПУНК	Смольный
Спортивный объект	Зал оздоровительных программ	Зал аэробики	Зал аэробики	Зал аэробики
<b>Понедельник</b>				
15:00-16:30	пилатес	стретчинг	стретчинг	-
16:45-18:15	суставная гимнастика	-	стретчинг	пилатес
18:20-19:50	суставная гимнастика	суставная гимнастика		суставная гимнастика
<b>Вторник</b>				
15:00-16:30		суставная гимнастика	пилатес	-
16:45-18:15	стретчинг	пилатес	суставная гимнастика	стретчинг
18:20-19:50	стретчинг	пилатес		стретчинг
<b>Среда</b>				
15:00-16:30	пилатес		пилатес	-
16:45-18:15	суставная гимнастика	-	суставная гимнастика	пилатес
18:20-19:50	суставная гимнастика	стретчинг		суставная гимнастика
20:00-21:30		суставная гимнастика		
<b>ЧТ</b>				
15:00-16:30		пилатес	стретчинг	-
16:45-18:15	стретчинг	пилатес	стретчинг	стретчинг
18:20-19:50	стретчинг	суставная гимнастика		стретчинг
<b>Пятница</b>				
	пилатес	стретчинг	пилатес	-
16:45-18:15	пилатес	-	пилатес	пилатес
18:20-19:50	стретчинг	-		пилатес
<b>Суббота</b>				
15:00-16:30	суставная гимнастика	стретчинг	суставная гимнастика	суставная гимнастика
16:45-18:15	суставная гимнастика	пилатес	стретчинг	стретчинг
18:20-19:50	стретчинг	пилатес	стретчинг	стретчинг
20:00-21:30	стретчинг			

Составлено автором.